



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Gestión estratégica y desarrollo empresarial de las
operadoras de transporte terrestre intraprovincial de
pasajeros del cantón Milagro, Ecuador, período 2013-
2016**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias

Administrativas

AUTOR

Ligia Meibol FAJARDO VACA

ASESOR

Augusto HIDALGO SÁNCHEZ

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Fajardo, L. (2018). *Gestión estratégica y desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador, período 2013- 2016*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00003-UPG-FCA-2018 PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN CIENCIAS**



ADMINISTRATIVAS

En la Ciudad Universitaria, a los seis días del mes de febrero del año dos mil dieciocho, siendo las once y treinta horas, en el aula 207 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA**, e integrado por los miembros: **DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ (Asesor)**, **DRA. JUSTINA URIBE KAJAT (Miembro)**, **DR. EDWIN AUGUSTO VIGO SÁNCHEZ (Miembro)** y **DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, doña **LIGIA MEIBOL FAJARDO VACA**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS DEL CANTÓN MILAGRO, ECUADOR, PERÍODO 2013-2016"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

BUENO (16)

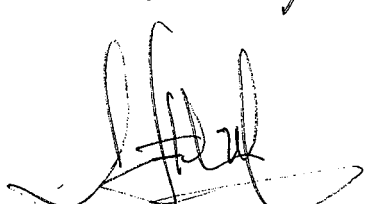
Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña **LIGIA MEIBOL FAJARDO VACA**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 13:28 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA
PRESIDENTE


DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ
ASESOR


DR. EDWIN AUGUSTO VIGO SÁNCHEZ
MIEMBRO


DRA. JUSTINA URIBE KAJAT
MIEMBRO


DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY
MIEMBRO

DEDICATORIA

A:

DIOS, omnipotente, supremo dador y creador de nuestras vidas, mi guía espiritual en diario caminar emprendido.

Mis **Padres**, Luis y Luzmila, quienes desde el cielo me acompañan y guían mis pasos, como su hija preferida que soy.

Mis hijos: Xavier, Carlos y Marielissa, lo más hermoso que Dios me pudo conceder y permitirme estar aún juntos.

Arturo, mi esposo, por su cariño, aprecio consideración y apoyo incondicional, que han hecho de mi vida una formación profesional.

Ligia Meibol

AGRADECIMIENTO

A todo el personal de la Unidad de Pos grado de la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Nacional Mayor San Marcos de Lima- Perú, por la atención brindada, por el compañerismo y la amistad que permitieron unir lazos de hermandad.

Muy en especial al distinguido Dr. Augusto Hidalgo, por su apoyo incondicional y ayuda profesional en este viaje emprendido en que hoy me permite llegar a otra estación profesional.

A mi compañero de estudios CARLOS, mi hijo, con quien inicie esta hermosa travesía y laberinto de viajes, conocimientos y experiencia.

A todas aquellas personas, amigos, amigas, que me han apoyado y han permitido concluir una etapa más de vida.

Con cariño y respeto.

Ligia Meibol

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	XVII
SUMMARY	XVIII
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática	1
1.1.1. <i>Antecedentes del Problema</i>	2
1.1.2. <i>Diagnóstico de la situación actual del problema</i>	4
1.1.3. <i>Proyección de la situación problemática</i>	5
1.1.3.1. <i>Contextualización del sector transporte a nivel mundial.</i>	5
1.1.3.2. <i>El sistema de transporte en la región del Cono Sur.</i>	12
1.1.3.3. <i>Caracterización del sector del transporte en Ecuador.</i>	15
1.1.3.4. <i>Caracterización del sector del transporte en el Cantón Milagro, provincia de Guayas.</i>	20
1.2. Formulación del Problema	22
1.2.1. <i>Sistematización del problema</i>	22
1.3. Justificación de la investigación	23
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i>	23
1.3.2. <i>Justificación Práctica</i>	24
1.3.3. <i>Justificación Metodológica</i>	25
1.4. Objetivos de la Investigación	26
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	26
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	26
1.5. Hipótesis	27
1.5.1. <i>Hipótesis General</i>	27
1.5.2. <i>Hipótesis Específicas</i>	27
1.6. Identificación de Variables	28
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	29
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación	29
2.1.1. <i>Teoría de Administración Científica</i>	33

2.1.2.	<i>Teoría clásica de la organización</i>	33
2.1.3.	<i>Teoría de la Burocracia</i>	34
2.1.4.	<i>Teoría de las relaciones humanas</i>	35
2.1.5.	<i>Teoría Estructuralista</i>	36
2.1.6.	<i>Teoría Neoclásica</i>	36
2.1.7.	<i>Teoría del comportamiento</i>	37
2.1.8.	<i>Teoría de sistemas</i>	37
2.1.9.	<i>Teoría Contingente</i>	37
2.2.	<i>Antecedentes de investigación</i>	39
2.3.	<i>Bases teóricas</i>	47
2.3.1.	<i>Administración</i>	47
2.3.2.	<i>El proceso administrativo</i>	49
2.3.3.	<i>La gestión estratégica empresarial</i>	51
2.3.4.	<i>Teoría de los Recursos y Capacidades</i>	57
2.3.5.	<i>Cultura Organizacional</i>	61
2.3.6.	<i>Estructura Organizativa</i>	65
2.3.6.	<i>Liderazgo y Estilo</i>	68
2.3.6.1.	<i>Liderazgo Estratégico</i>	72
2.3.6.2.	<i>Comportamiento Grupal como fuente de liderzgo</i>	74
2.3.7.	<i>Desarrollo empresarial</i>	78
2.3.7.1.	<i>Teoría de los negocios por Peter Drucker</i>	81
2.3.7.2.	<i>Salud Organizacional</i>	83
2.3.7.3.	<i>Mejoramiento continuo</i>	85
2.3.7.4.	<i>Eficacia</i>	88
2.3.8.	<i>Modelos Estratégicos</i>	89
2.3.8.1.	<i>Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein – Nolan Pfeiffer</i> 89	
2.3.8.2.	<i>Modelo Resumen de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes (2001)</i>	90

2.3.8.3. <i>Modelo de Gestión Estratégica para Complementar la Integración del Nivel Estratégico con el Táctico y el Operativo en el Ciclo Funcional de Dirección propuesto por Ronda (2002).</i>	92
2.3.8.4. <i>Modelo Propuesto.</i>	93
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	95
3.1. Tipo y diseño de la investigación	96
3.1.1. <i>Método cualitativo</i>	97
3.1.2. <i>Método cuantitativo</i>	98
3.2. Población de estudio	98
3.3. Tamaño de muestra.....	99
3.3.1. <i>Selección de la muestra</i>	100
3.4. Técnicas de recolección de datos.....	101
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	103
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	103
4.2. Pruebas de hipótesis	159
4.2.1. <i>Hipótesis 1</i>	160
4.2.1.1. <i>Prueba de chi-cuadrado n°1.</i>	160
4.2.1.2. <i>Prueba De Chi-Cuadrado N°2.</i>	163
4.2.2. <i>Hipótesis 2</i>	165
4.2.2.1. <i>Prueba de chi-cuadrado n°3.</i>	165
4.2.2.2. <i>Prueba de chi-cuadrado n°4.</i>	167
4.2.3. <i>Hipótesis: 3</i>	170
4.2.3.1. <i>Prueba de chi-cuadrado n°5.</i>	170
4.2.3.2. <i>Prueba de chi-cuadrado n°6.</i>	172
4.3. Presentación de resultados	175
4.3.1. <i>Interpretación prueba 1 chi-cuadrado.</i>	175
4.3.2. <i>Interpretación prueba 2 chi-cuadrado.</i>	176
4.3.3. <i>Interpretación prueba 3 chi-cuadrado.</i>	178
4.3.4. <i>Interpretación prueba 4 chi-cuadrado.</i>	179
4.3.5. <i>Interpretación prueba 5 chi-cuadrado.</i>	180
4.3.6. <i>Interpretación prueba 6 chi-cuadrado.</i>	181

4.4. Discusión de resultados.....	183
CAPÍTULO 5. IMPACTO.....	192
5.1. Propuesta para la solución del problema.....	192
5.2. Costos de implementación de la propuesta	199
5.3. Beneficios que aporta la propuesta	201
CONCLUSIONES	203
RECOMENDACIONES.....	205
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	207
ANEXOS.....	216
ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS: SOCIOS, DIRECTIVOS, EMPLEADOS – TRABAJADORES (CONDUCTORES Y OFICIALES)	216
ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	222
ANEXO 3. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	223
ANEXO 4. FICHAS DE VALIDACIÓN	227

LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1:</i> Recursos intangibles de la empresa	60
<i>Cuadro 2:</i> Diferencias entre liderazgo tradicional y liderazgo estratégico.....	74
<i>Cuadro 3:</i> Comportamiento grupal según Robbins.	75
<i>Cuadro 4:</i> Comportamiento organizacional según Chiavenato.	76
<i>Cuadro 5:</i> Segmentación de la población de las Operadoras de Transportes Terrestre de Milagro.....	99
<i>Cuadro 6:</i> Tamaño de la Muestra.	100
<i>Cuadro 7:</i> Actitud positiva frente a los cambios.	103
<i>Cuadro 8:</i> Definición de funciones y procedimientos.	105
<i>Cuadro 9:</i> Valores contribuyen al desarrollo empresarial.	106
<i>Cuadro 10:</i> Valores de interés común aportan al prestigio.	107
<i>Cuadro 11:</i> Políticas motiva a la formación de sus empleados.....	108
<i>Cuadro 12:</i> Acciones del personal reflejan valores institucionales.....	109
<i>Cuadro 13:</i> Objetivos que busca alcanzar.	110
<i>Cuadro 14:</i> La información es importante para cumplir propósitos y metas. ..	111
<i>Cuadro 15:</i> Tabla 9. Cumplimiento con objetivos establecidos.....	112
<i>Cuadro 16:</i> Necesaria elaboración de un Manual de Funciones.....	113
<i>Cuadro 17:</i> Personal suficientemente capacitado para desempeñar funciones.	114
<i>Cuadro 18:</i> Contribución de la estructura organizacional al Desarrollo empresarial.	115
<i>Cuadro 19:</i> La estructura organizacional permite el cumplimiento de objetivos.	116
<i>Cuadro 20:</i> Respaldo de la adaptabilidad de la estructura organizacional.	117
<i>Cuadro 21:</i> La existencia de manuales beneficia al desempeño empresarial.	118
<i>Cuadro 22:</i> Conocer las actividades y/o tareas contribuye al logro de los objetivos generales.	119
<i>Cuadro 23:</i> La aplicación de controles contribuye al desarrollo empresarial. .	120
<i>Cuadro 24:</i> Consideración de los socios para la toma de decisiones.	121

<i>Cuadro 25: Contribución del el liderazgo al apoyo del personal hacia la visión.</i>	122
<i>Cuadro 26: Compartir conocimientos por parte de los lideras contribuye al desarrollo empresarial.</i>	124
<i>Cuadro 27: La toma de decisiones de los líderes debe ser imparcial.</i>	125
<i>Cuadro 28: Comunicación efectiva con del líder.</i>	126
<i>Cuadro 29: Compromiso del líder y su equipo de trabajo.</i>	127
<i>Cuadro 30: Identificación de fortalezas y debilidades frente a la competencia.</i>	128
<i>Cuadro 31: Identificación de oportunidades y amenazas frente a la competencia.</i>	129
<i>Cuadro 32: Importancia de los conocimientos y habilidades de los miembros.</i>	130
<i>Cuadro 33: La información brindada por los jefes debe ser completa y resolver dudas.</i>	131
<i>Cuadro 34: Motivación al personal contribuye a la satisfacción laboral.</i>	132
<i>Cuadro 35: La dirección debe responder a las necesidades.</i>	134
<i>Cuadro 36: El clima laboral adecuado ayuda al cumplimiento de objetivos....</i>	135
<i>Cuadro 37: Contar con sistemas de remuneración contribuye al desarrollo empresarial.</i>	136
<i>Cuadro 38: Toma de medida y acciones para retener los talentos que aportan al desarrollo empresarial.</i>	137
<i>Cuadro 39: El clima laboral enfatiza la pertinencia y estabilidad del personal.</i>	138
<i>Cuadro 40: El reconocimiento de la eficiencia del personal contribuye al desempeño.</i>	139
<i>Cuadro 41: La organización debe contar con un plan de manejo de crisis a nivel laboral</i>	140
<i>Cuadro 42: Potencializarían de las habilidades y conocimientos del personal.</i>	141
<i>Cuadro 43: Consideración de las sugerencias/quejas de los usuarios para mejorar el servicio.</i>	142

<i>Cuadro 44:</i> El Análisis del entorno competitivo genera oportunidades de desarrollo empresarial.	143
<i>Cuadro 45:</i> Automatización de los procesos operativos	144
<i>Cuadro 46:</i> La implementación de tecnologías en la operadora.....	145
<i>Cuadro 47:</i> Presentación de planes de acción y sugerencias del presidente para contribuir a la mejora continua.	146
<i>Cuadro 48:</i> Contar con un sistema de mejora en la calidad de los servicios. .	147
<i>Cuadro 49:</i> El aprovechamiento de la capacidad y experiencia del personal.	148
<i>Cuadro 50:</i> Evaluaciones periódicas de la satisfacción del usuario.....	149
<i>Cuadro 51:</i> El presidente debe informarse diariamente de los problemas y buscar soluciones.	150
<i>Cuadro 52:</i> Control de prevención de accidentes de tránsito que puedan perjudicar el prestigio institucional.	152
<i>Cuadro 53:</i> El cumplimiento de la legislación y otros requerimientos aportan al desarrollo empresarial.	153
<i>Cuadro 54:</i> El personal debe ser idóneo para el puesto de trabajo.	154
<i>Cuadro 55:</i> Las políticas de la empresa deben estar orientadas a retener al personal competente.	155
<i>Cuadro 56:</i> El personal de la organización debe garantizar la eficiencia operacional.	156
<i>Cuadro 57:</i> El equipamiento interno y las unidades de transporte modernas permiten brindar un trabajo eficiente.....	157
<i>Cuadro 58 :</i> Establecer estrategias garantiza el uso óptimo de los recursos..	158
<i>Cuadro 59:</i> Resumen de proceso de caos, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1.	161
<i>Cuadro 60:</i> Tabla uno cruzada de variable, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1.	161
<i>Cuadro 61:</i> Tabla cruzada dos de variable, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1.	162
<i>Cuadro 62:</i> Pruebas de chi-cuadrada, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1. ...	162
<i>Cuadro 63:</i> Medidas simétricas, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1.....	162

Cuadro 64: Resumen de procesamiento hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 2.	163
<i>Cuadro 65:</i> Tabla cruzada uno de variables, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 2.	164
Cuadro 66: Prueba de chi-cuadrada, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 2.	164
<i>Cuadro 67:</i> Medidas simétricas, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 2.....	164
<i>Cuadro 68:</i> Resumen de procesamiento de casos, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3.....	165
<i>Cuadro 69:</i> Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3.	166
<i>Cuadro 70:</i> Tabla dos cruzada de variables, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3.	166
<i>Cuadro 71:</i> Pruebas de chi-cuadrado, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3. ...	167
<i>Cuadro 72:</i> Medidas simétricas, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3.....	167
<i>Cuadro 73:</i> Resumen de procesamiento de casos, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4.....	168
Cuadro 74: Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4.	168
<i>Cuadro 75:</i> Tabla dos cruzada de variables, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4.	169
<i>Cuadro 76:</i> Pruebas de chi- cuadrado, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4. ..	169
<i>Cuadro 77:</i> Medidas simétricas, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4.....	169
Cuadro 78: Resumen de procesamiento de casos, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.....	170
<i>Cuadro 79:</i> Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.	171
<i>Cuadro 80:</i> Tabla dos cruzada de variables, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.	171
<i>Cuadro 81:</i> Prueba de chi- cuadrado, Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.	172
<i>Cuadro 82:</i> Medidas simétricas, Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.	172

<i>Cuadro 83:</i> Resumen de procesamiento de casos, hipótesis 3, pruebas de chi-cuadrado 6.....	173
<i>Cuadro 84:</i> Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 3, pruebas de chi-cuadrado 6.....	173
<i>Cuadro 85:</i> Prueba de chi-cuadrado, hipótesis 3, pruebas de chi-cuadrado 6	174
<i>Cuadro 86:</i> Medidas simétricas, hipótesis 3, pruebas de chi-cuadrado 6	174
<i>Cuadro 87:</i> Valoración medias de la cultura organizacional	184
<i>Cuadro 88:</i> Valoración en porcentajes del liderazgo en la empresa	187
<i>Cuadro 89:</i> Estrategias para la Gestión Estratégica de las Operadoras.....	193
<i>Cuadro 90:</i> Estrategias para Desarrollo empresarial de las Operadoras.....	193
<i>Cuadro 91:</i> Estrategias propuestas.....	194
<i>Cuadro 92:</i> Teoría de Negocio a las operadoras de transporte de Milagro	196
<i>Cuadro 93:</i> Proceso de mejoramiento continuo aplicado a las operadoras de transporte.....	198
<i>Cuadro 94:</i> Costo de implementación Estrategias.	200

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Porcentaje de Personas a nivel vinculadas a actividades del sector de transporte. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.	10
<i>Figura 2:</i> Exportaciones e importaciones del Sector transporte durante el año 2014. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.	12
<i>Figura 3:</i> Vehículos matriculados según provincias. Año 2013. Instituto Nacional de Estadística y Censo.	16
<i>Figura 4:</i> Vehículos matriculados según uso. Año 2013. Anuario de estadísticas de Transporte 2013. Pág. 32	17
<i>Figura 5:</i> Número de pasajeros transportados por ferrocarril. Año 2013. Tomado de anuario de estadísticas de Transporte 2013. Pág. 42.....	18
<i>Figura 6:</i> Interacción de los elementos del proceso administrativo. Introducción a la teoría general de la Administración. I. Chiavenato.....	50
<i>Figura 7:</i> Etapas de la Organización proactiva. Gestión Estratégica Organizacional. J. Prieto.....	52
<i>Figura 8:</i> Plan estratégico organizacional. Gestión Estratégica Organizacional. J. Prieto.....	53
<i>Figura 9:</i> Proceso de evaluación estratégica. Gestión Estratégica Organizacional. J. Prieto.....	54
<i>Figura 10:</i> Teoría de los Negocios. Drucker (1994).	83
<i>Figura 11:</i> Modelo de Planeación Estratégica. Goodstein - Nolan – Pfeiffer, (1998) página 65.....	90
<i>Figura 12:</i> Modelo de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes. Johnson – Scholes, 2001, página 323.	91
<i>Figura 13:</i> Modelo Ecléctico. La autora.....	94
<i>Figura 14:</i> Actitud positiva frente a los cambios. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	104
<i>Figura 15:</i> Definición de funciones y procedimientos. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	105
<i>Figura 16:</i> Valores contribuyen al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	106

<i>Figura 17:</i> Valores de interés común aportan al prestigio. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	107
<i>Figura 18:</i> Políticas motiva a la formación de sus empleados. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	108
<i>Figura 19:</i> Acciones del personal reflejan valores institucionales. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	109
<i>Figura 20:</i> Objetivos que busca alcanzar. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	110
<i>Figura 21:</i> La información es importante para cumplir propósitos y metas. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	111
<i>Figura 22:</i> Cumplimiento con objetivos establecidos. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	112
<i>Figura 23:</i> Necesaria elaboración de un Manual de Funciones. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	113
<i>Figura 24:</i> Personal suficientemente capacitado para desempeñar funciones. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	114
<i>Figura 25:</i> Contribución de la estructura organizacional al Desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	115
<i>Figura 26:</i> La estructura organizacional permite el cumplimiento de objetivos. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	116
<i>Figura 27:</i> Respaldo de la adaptabilidad de la estructura organizacional. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	117
<i>Figura 28:</i> La existencia de manuales beneficia al desempeño empresaria. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	118
<i>Figura 29:</i> Conocer las actividades y/o tareas contribuye al logro de los	119
<i>Figura 30:</i> La aplicación de controles contribuye al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	121
<i>Figura 31:</i> Consideración de los socios para la toma de decisiones. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	122
<i>Figura 32:</i> Contribución del el liderazgo al apoyo del personal hacia la visión. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	123

<i>Figura 33:</i> Compartir conocimientos por parte de los líderes contribuye	124
<i>Figura 34:</i> La toma de decisiones de los líderes debe ser imparcial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	125
<i>Figura 35:</i> Comunicación efectiva con del líder. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	126
<i>Figura 36:</i> Compromiso del líder y su equipo de trabajo. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	127
<i>Figura 37:</i> Identificación de fortalezas y debilidades frente a la competencia. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	128
<i>Figura 38:</i> Identificación de oportunidades y amenazas frente a la competencia. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	129
<i>Figura 39:</i> Importancia de los conocimientos y habilidades de los miembros. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	130
<i>Figura 40:</i> La información brindada por los jefes debe ser completa y resolver dudas. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	131
<i>Figura 41:</i> Motivación al personal contribuye a la satisfacción laboral. Operadora de Transporte del Cantón Milagro.....	133
<i>Figura 42:</i> La dirección debe responder a las necesidades. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	134
<i>Figura 43:</i> El clima laboral adecuado ayuda al cumplimiento de objetivos. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	135
<i>Figura 44:</i> Contar con sistemas de remuneración contribuye al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	136
<i>Figura 45:</i> Toma de medida y acciones para retener los talentos que aportan al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	137
<i>Figura 46:</i> El clima laboral enfatiza la pertinencia y estabilidad del personal. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	138
<i>Figura 47:</i> El reconocimiento de la eficiencia del personal contribuye al desempeño. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	139
<i>Figura 48:</i> La organización debe contar con un plan de manejo de crisis a nivel laboral, . Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	140

<i>Figura 49:</i> Potencializarían de las habilidades y conocimientos del personal. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	141
<i>Figura 50:</i> Consideración de las sugerencias/quejas de los usuarios para mejorar el servicio. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	142
<i>Figura 51:</i> El Análisis del entorno competitivo genera oportunidades de desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	144
<i>Figura 52:</i> Automatización de los procesos operativos. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	145
<i>Figura 53:</i> La implementación de tecnologías en la operadora. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	146
<i>Figura 54:</i> Presentación de planes de acción y sugerencias del presidente para contribuir a la mejora continua. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	147
<i>Figura 55:</i> Contar con un sistema de mejora en la calidad de los servicios. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	148
<i>Figura 56:</i> El aprovechamiento de la capacidad y experiencia del personal. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	149
<i>Figura 57:</i> Evaluaciones periódicas de la satisfacción del usuario. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	150
<i>Figura 58:</i> El presidente debe informarse diariamente de los problemas y buscar soluciones. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	151
<i>Figura 59 :</i> Control de prevención de accidentes de tránsito que puedan perjudicar el prestigio institucional. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	152
<i>Figura 60:</i> El cumplimiento de la legislación y otros requerimientos aportan al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	153
<i>Figura 61:</i> El personal debe ser idóneo para el puesto de trabajo. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.....	154
<i>Figura 62:</i> Las políticas de la empresa deben estar orientadas a retener al personal competente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	155

<i>Figura 63:</i> El personal de la organización debe garantizar la eficiencia operacional. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	156
<i>Figura 64:</i> El equipamiento interno y las unidades de transporte modernas permiten brindar un trabajo eficiente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	157
<i>Figura 65:</i> Establecer estrategias garantiza el uso óptimo de los recursos. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.	158
<i>Figura 66:</i> Prueba 1 chi-cuadrado. La autora.	175
<i>Figura 67:</i> Prueba 2 chi-cuadrado. La autora.	176
<i>Figura 68:</i> Prueba 3 chi-cuadrado. La autora.	178
<i>Figura 69:</i> Prueba 4 chi-cuadrado. La autora.	179
<i>Figura 70:</i> Prueba 5 chi-cuadrado. La autora.	180
<i>Figura 71:</i> Prueba 6 chi-cuadrado. La autora.	181

RESUMEN

La administración dentro de una empresa es un elemento indispensable, sumado a ello la vertiginosa estructura cambiante de los sistemas organizacionales es motivo del presente estudio cuya pretensión no es otra que la de otorgar un valor agregado a lo que venía haciendo en pequeños intentos en las Operadoras de Transporte Intraprovincial del cantón Milagro, cuyos órganos filiales compuesta por socios de una flota de buses: Expreso Milagro, Ruta Milagreña, 17 de Septiembre, Mariscal Sucre, TUM y Santa Elisa; las cuatro primeras nombradas realizan recorridos desde la ciudad de Milagro a Guayaquil y viceversa, y las dos últimos, recorren Milagro-El Triunfo y, Milagro-Babahoyo, y viceversa, respectivamente transportando usuarios que en ocasiones perciben indirectamente falencias que provienen de diversos aspectos por la falta de una cultura y estructura organizacional adecuada. De ahí que estos indicadores internos y externos fueron analizados en este tipo de estudio descriptivo y exploratorio, de campo y bibliográfico, mediante la utilización de instrumentos y técnicas de encuestas participativas dirigidas a los dirigentes y empleados de estas empresas de transportes con la finalidad de conocer aspectos relevantes en la gestión estratégica y el desarrollo empresarial de las mismas. Las ponderaciones permitieron fundamentar la tesis de las variables en la que una adecuada planificación estratégica es lo que realmente le hace falta a estas nobles instituciones para seguir ciñendo su marca en esta ciudad. De manera que se propone un desarrollo integral de mejoramiento continuo, bajo un modelo ecléctico en el que la cultura y estructura organizacional, el liderazgo, la salud, el mejoramiento continuo los lleve a la eficacia en el empleo de recursos y el desarrollo de las capacidades de sus miembros, en medio de una sinergia empresarial que conduce a un desarrollo empresarial óptimo, como al logro de sus metas y planes y proyectos.

Palabras Claves: Gestión Estratégica, Desarrollo Empresarial, Cultura organizacional, Estructura Organizacional, Liderazgo.

SUMMARY

The administration within a company is an indispensable element, added to it the vertiginous changing structure of the organizational systems is the reason for the present study whose aim is none other than to give added value to what he had been doing in small attempts in the Operators of Intraprovincial Transport of the Milagro Canton, whose subsidiary bodies composed of partners of a fleet of buses: Expreso Milagro, Ruta Milagrena, September 17, Mariscal Sucre, TUM and Santa Elisa; the first four named make trips from the city of Milagro to Guayaquil and vice versa, and the last two, travel Milagro-El Triunfo and, Milagro-Babahoyo, and vice versa, respectively transporting users who sometimes perceive indirectly shortcomings that come from various aspects the lack of an adequate culture and organizational structure. Hence, these internal and external indicators were analyzed in this type of descriptive and exploratory study, field and bibliographic, through the use of participatory survey tools and techniques aimed at the leaders and employees of these transport companies in order to know relevant aspects in the strategic management and business performance of the same. The weightings allowed to base the thesis of the variables in which an adequate strategic planning is what really needs these noble institutions to continue to adhere to their brand in this city. Thus, an integral development of continuous improvement is proposed, under an eclectic model in which the culture and organizational structure, leadership, health, continuous improvement lead to effectiveness in the use of resources and the development of capacities of its members, in the midst of a business synergy that leads to optimal business performance, as well as the achievement of its goals and plans and projects.

Key Words: Strategic Management, Business Performance, Organizational Culture, Organizational Structure, Leadership.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

Dentro del desarrollo económico del país, las operadoras de transportes en la actualidad están considerados como un sector estratégico de la economía nacional, establecido por el Ministerio de Economía Popular y Solidaria, ente regulador en la gestión administrativa, conforme estipula la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el R.O. 444 del 2011-05-10 y su Reglamento, Decreto Ejecutivo 1061, publicado en el R.O. Suplemento 648 del 2012-02-27, que rigen para todas las personas naturales y jurídicas y demás formas de organización que, de acuerdo a la constitución, conforma la economía popular solidaria y el sector financiero popular y solidario.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social transfirió a la Súper de Economía Popular y Solidaria la información relacionada con las cooperativas de ahorro y crédito, vivienda, transporte y servicio, el caso es que, según diario El Telégrafo: “cerca de 3.800 cooperativas deberán a partir del 1 de octubre de este año iniciar el proceso de registro, adecuación de estatutos y de otros procesos determinados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)”.

En conclusión, a este organismo le corresponde a través de la Superintendencia: calificar, inscribir, controlar, sancionar, suspender o cerrar; en cuanto a la gestión operativa lo regula la Comisión de Transito del Ecuador (CTE), amparado en la Ley Orgánica de Tránsito y Transportes Terrestres y Servicios Vial (LOTTTSV) teniendo como objeto, la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y seguridad vial con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano.¹

El Ministerio del Sector de Tránsito y Transporte Terrestre, es quien se encarga de la rectoría del sector de Transporte Terrestre y Tránsito en el Ecuador, responsable de dictar las políticas en materia de transporte terrestre y seguridad vial², la LOTTTSV, en el territorio ecuatoriano, ha categorizado a las Operadoras de Transportes terrestres de pasajeros, en cuatro tipos o clases, como: Urbano, Intraprovincial, Interprovincial e Internacional, que dentro de su ámbito de operación prestan servicio en: cabeceras cantonales, bajo cualquier tipo: dentro de los límites provinciales (Art.67), dentro de los límites del territorio nacional (art. 68); y, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa (Art. 69)³, así tenemos para nuestro estudio a las operadoras de transporte intraprovincial del cantón Milagro que se dedican a la movilización diaria de pasajeros desde el cantón hacia la ciudad de Guayaquil y desde Milagro a Babahoyo y viceversa; sin embargo, también realizan este tipo de servicio fuera de sus ámbitos para los que fueron creados con permisos otorgados por la comisión de tránsito del Ecuador – CTE.

1.1.1. Antecedentes del Problema

¹ Art. 1 de LOTTTSV

² Art. 14 y 15 de LOTTTSV

³ LOTTTSV (LEY ORGANICA DE TRANSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y SERVICIO VIAL)

El Cantón Milagro, se encuentra ubicada en la parte occidental de la Provincia del Guayas, dentro del territorio Ecuatoriano, cuenta con 410 Km² de superficie y una población de 166.634 habitantes, según el censo del año 2010, realizado por el Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos (INEC). Para la movilización interna, esto es, dentro del mismo cantón, cuenta con una sola cooperativa de buses, denominada “Ciudad de Milagro; sin embargo para la movilización de un cantón a otro, dentro de los límites provinciales (Intraprovincial), cuenta con el servicio público de las operadoras de transportes terrestres de pasajeros, así tenemos las denominadas: 17 de Septiembre, fundada el 14 de Septiembre de 1963, Acuerdo Ministerial 243; Expreso Milagro, (CEM), fundada el 24 de Mayo de 1979, Acuerdo Ministerial # 1728; Ruta Milagrena, (RM) fundada el 25 de Julio de 1980; Mariscal Sucre, (MS), fundada el 14 de Junio de 1989, Acuerdo Ministerial #5080; Santa Elisa, fundada el 24 de Julio de 1960; y Transportes Unidos Milagro, (TUM), fundada el 22 de Septiembre del 1960, este recorrido que realizan lo hacen con unidades modernas, existiendo otras de paso similares que también se desarrollan con este servicio.

Las Operadoras, antes de la nueva Ley, se denominaban cooperativas, han existido en forma de asociaciones autónomas, constituidas por personas naturales o jurídicas, quienes se han unido voluntariamente para formar organizaciones democráticas, de derecho privado, sin fines de lucro, establecidas de carácter público o privado, están creadas para satisfacer las necesidades del público en general, denominadas estos últimos como “USUARIOS”.

Este grupo de organizaciones de servicio público han permanecido controlados en cuanto a la gestión operativa por la Comisión de Transito Nacional (CTN) antes Comisión de Tránsito del Guayas (CTG), en cuanto a la gestión administrativa, estuvieron regulados por una ley de cooperativas caduca que con una dirigencia inexperta han conllevado a que estas sean administradas en

forma empírica, previniéndose en la actualidad nuevas disposiciones legales que de no cumplirse en forma oportuna este tipo de operadoras conllevarán al fracaso, a fusiones o extinciones de las mismas, a pesar de pertenecen a un sector estratégico y del predominio en el desarrollo económico del país. Conforme nuevas disposiciones reguladas por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, creada por la Asamblea Nacional Constituyente, el 24 de Julio del 2008, publicada en el Registro oficial Suplemento No. 398 de 7 de agosto del 2008, reformada el 29 de marzo de 2011 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 415, como “Ley Orgánica reformativa a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial”; y, el Reglamento a ley de transporte terrestre Tránsito y seguridad vial, aprobada mediante decreto ejecutivo 1196, publicado en el R.O. suplemento 731 de 25-jun-2012, hoy se las denominan “Operadoras de Transportes terrestres”.

1.1.2. Diagnóstico de la situación actual del problema

Desde esta óptica el presente trabajo se pretende analizar la realidad de las Operadoras de Transporte que brindan servicios en el cantón Milagro, las cuales han ido creciendo dadas las necesidades de sus usuarios, la administración de estas organizaciones son llevadas sobre la base de acuerdos pautados por sus asociados, están administradas por dirigentes basadas en prácticas informales, empíricas, pero no cuentan con la experticia necesaria para conducir a sus representadas a un futuro deseado, en tal sentido los principales problemas en el funcionamiento de las mismas son las siguientes:

- Carecen de una estructura organizativa formal que regule el funcionamiento de sus integrantes.
- Las personas que dirigen las mismas no tienen habilidades directivas, dado como ya se mencionó han funcionado de manera empírica.

- El clima organizacional dentro de la cooperativa se percibe tenso entre otros factores por los desacuerdos entre los choferes.
- No existen políticas de recursos humanos claramente establecidas.
- Carecen de un documento formal para la aplicación de estrategias y llevar a la organización al cumplimiento de metas de eficiencia y eficacia.
- No poseen efectivos controles de los recursos que se usan, ni indicadores claros de resultados.

1.1.3. Proyección de la situación problemática

Las operadoras de Transportes terrestre Intraprovincial de pasajeros, siempre funcionaron agrupados en cooperativas y/o asociaciones, tratando de cumplir con la finalidad del espíritu de los estamentos legales que la rigen, como lo eran la Ley y el Reglamento de cooperativas, que gobernaba para todos a quienes se incursionaron en el territorio ecuatoriano, administradas con dirigencias inexpertas, sobre la base del empirismo por prácticas adquiridas en determinados momentos, con escasos conocimiento educativos y experticias profesionales que no generaron la gestión de conocimiento, existiendo en la actualidad nuevas disposiciones legales. El personal de oficina como de atención al cliente (usuario), son reclutado sin que sus directivos conozcan las competencias y requisitos para desempeñarse, carecen de manuales, políticas o reglamentos que les permita con eficiencia, efectividad mantener o fortalecer un eficiente desarrollo profesional.

1.1.3.1. Contextualización del sector transporte a nivel mundial.

El transporte ha tenido su origen en la necesidad del hombre de desplazarse a diferentes zonas geográficas en busca de alimento, trabajo y mejores condiciones de vida, en la medida en que los fenómenos se localizan más lejos, aumenta la necesidad de desplazamiento en las personas. Este puede ser de varias formas: marítimo, aéreo, terrestre, por vías navegables interiores, espacial, etc., y puede ser realizado por habitantes de un país para otros países, o dentro del mismo país, o puede ser mediante el movimiento de mercancías (carga), el alquiler de transporte con tripulación, y servicios afines de apoyo y auxiliares.

En cuanto a la aparición de los medios de transporte a lo largo de la historia, se pueden mencionar los siguientes:

El arrastre y la rueda

Hace 5500 años el hombre inventó la rueda y con esta invención comienza un cambio en la forma de transportarse hacia lugares en busca de alimentos, de esta forma el hombre se mueve a otros lugares y transporta además sus alimentos de una forma más rápida y fácil.

Animales como medio de transporte

Luego se domestican a animales para usarlos como medios de transporte, debido a que el hombre no tenía suficiente fuerza para cargar los alimentos y algunos útiles necesarios que llevaba consigo.

El perro fue el primer animal que domestico el hombre, y después lo hizo con animales más grandes y más fuertes, que fueron capaz de transportar hasta al mismo hombre.

Ferrocarril

En el año 1830 aparecen los primeros ferrocarriles de vapor en los Estados Unidos y en Inglaterra, ya en el año 1839, se incrementa la distancia de los ferrocarriles a 8000 km, y desde 1850 a 1910 el desarrollo del ferrocarril creció a pasos agigantados.

La historia relata que el primer ferrocarril del mundo fue establecido en los Estados Unidos en el año 1827. A partir de 1850 este modo de transporte comenzó su expansión en América Latina. La red ferroviaria —financiada por capital francés, inglés o estadounidense—, si bien benefició el transporte de mercancías y pasajeros, fue diseñada generalmente respondiendo a las necesidades comerciales de sus propietarios y países de origen y no atendiendo a las necesidades de los países latinoamericanos.

En Argentina, las líneas férreas tenían sus terminales en las ciudades portuarias: Buenos Aires y Bahía Blanca, en el litoral, y Rosario, en el río Paraná. Lo mismo ocurrió en la ciudad uruguaya de Montevideo. En Brasil, la red ferroviaria se extendía a través de la meseta de São Paulo, dado que allí se concentraba la producción del preciado café. El caso mexicano es paradójico, dado que los mismos ferrocarriles utilizados para el transporte de productos terminaron siendo, a principios de siglo, la base fundamental del transporte de los revolucionarios de Emiliano Zapata. Fue por 1945 cuando los ferrocarriles comenzaron a ser deficitarios, dando paso al transporte por carretera, tanto de pasajeros como —y sobre todo— de mercancías. De este modo, y ya no resultándoles beneficiosos a sus dueños, casi todo el sistema ferroviario de Latinoamérica fue estatizado, muchas veces bajo un falso discurso nacionalista.

Bicicleta

En el año 1818 Draisienne inventó la bicicleta, capaz de transportar a las personas de forma individual, este vehículo de dos ruedas con un asiento y pedales capaces de propulsar este medio de transporte.

Motocicleta

Vehículo con 2, 3 y 4 rueda, autopropulsado, sin vía y a veces puede ser utilizado por 2 personas y ahora alcanzan una velocidad de 100 Km/Hora.

El automóvil

En 1882 con el descubrimiento del petróleo, Gottlielo Damler, descubrió que utilizando este se podía impulsar un pistón con más velocidad, luego fueron surgiendo nuevos inventos, hasta que Henry Ford crea el automóvil. Con las guerras se desarrollan nuevos tipos de automóviles, como tanques y autobuses.

Luego surgen nuevas variedades de autos, hasta tal punto que hoy en día la industria automotriz es una de las que más desarrollo ha alcanzado en el mundo, a tal punto que se considera que tener un auto hoy en día no se considera un lujo sino una necesidad.

Transportes urbanos

Dado el crecimiento vertiginoso de la población, surge la necesidad de crear el transporte urbano, por el número elevado de personas, y por la necesidad de recorrer grandes distancias.

El metro

Este medio de transporte surge en algunas ciudades, ha sido muy efectivo en las grandes ciudades, y se encuentra establecido bajo tierra, el costo de mantenimiento de este medio de transporte es bajo, aunque el consumo de energía eléctrica es alto.

El tren bala

Es muy usual en Japón, y es a consecuencia de la evolución del ferrocarril en el mundo.

Se ha manifestado por diversos autores que el transporte es una actividad que permite la realización de otras actividades, y para poder satisfacerla se han desarrollado diversos modos de transporte entre los que se encuentran, el ferroviario, el aéreo, el marítimo, entre otros.

El transporte incluye dos grandes componentes: Los pasajeros y las cargas, y además se clasifica atendiendo a una dimensión espacial, que puede extenderse según las diversas escalas:

- Movimientos locales o urbanos
- Movimientos entre puntos dentro de un mismo país (interurbanos).
- Movimientos vinculando distintos países (internacionales), que estos pueden ser regionales y de ultramar, el primero cuando los países son relativamente cerca, y el segundo cuando son en demasía lejos.

Y uniendo los componentes y dimensiones que caracterizan al transporte puede decirse que este se clasifica entre otros en: urbano de pasajeros, interurbano de cargas, internacional de cargas, en los cuales se desempeñan diversos modos de transporte, incluyendo la infraestructura y los servicios.

El transporte determina el desarrollo económico de un país, el desarrollo del transporte terrestre va de la mano del crecimiento económico, si las personas

tienen un mayor poder adquisitivo, tendrán mayores posibilidades también de adquirir, un vehículo para uso particular, y así se hace más flexible la elección de dónde vivir, o elegir trabajar en lugares distantes.

En la misma medida los servicios del sector del transporte son vitales para el desarrollo económico, ya que este hace posible el acceso a recursos, bienes, insumos, etc. De forma tal que este contribuye a que la economía se diversifique y desarrolle.

Según un grupo de estudio y desarrollo del Transporte llamado Lextransportgrupo, este sector proporciona empleo en el mundo a más de 11,2 millones de personas, lo que indica que uno de cada veinte trabajos esté relacionado con la actividad transportista (Lextransport Grupo, 2014).

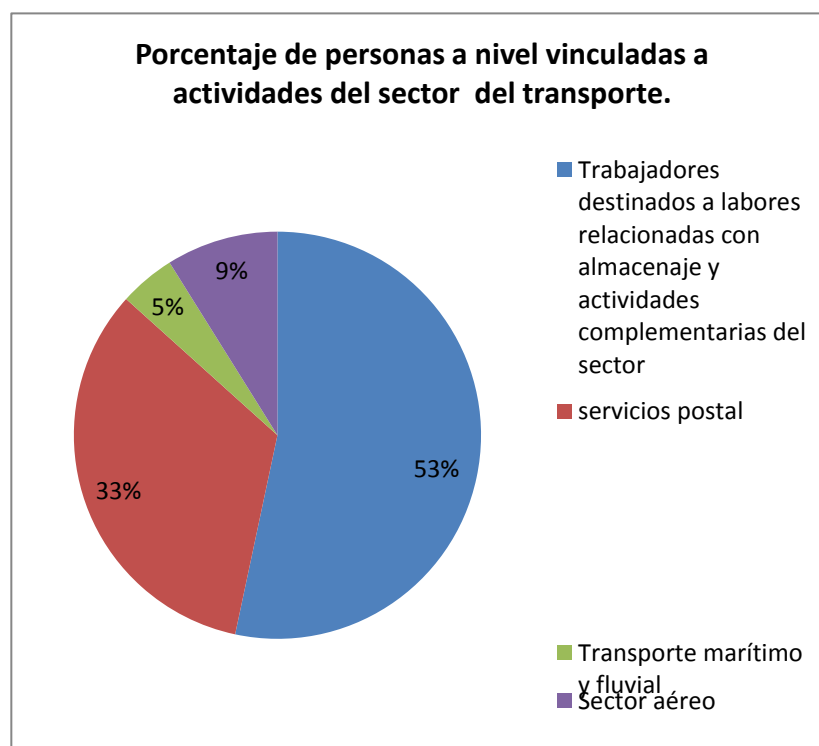


Figura 1: Porcentaje de Personas a nivel vinculadas a actividades del sector de transporte. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

De las actividades que se desprenden de este sector como se aprecia en la figura 1, se conoce que a nivel mundial el 53 % se vincula a labores de almacenaje y otras actividades complementarias del sector, el 33 % se dedica al servicio postal, que está relacionada con el sector del transporte, el 5 % está empleado en el sector marítimo y el 9 % en el sector aéreo.

En cierta medida, como se ha expresado con anterioridad el transporte es una actividad determinante dentro del desarrollo económico y social de cualquier país, e incide en la economía a través de su impacto sobre la productividad de las empresas y la accesibilidad de las personas. Además de articular distintas regiones entre sí, contribuye a la cohesión del territorio nacional e integrando mercados nacionales e internacionales, lo cual permite desarrollar y aprovechar las ventajas competitivas y desarrollar a mayor velocidad las economías de escala.

El Grupo Lextransport, señala que las exportaciones de servicios en este sector ascienden a 52.656.5 millones de pesos en el 2014, mientras que las importaciones de servicios ascienden a 35.415.6 millones (Lextransport Grupo, 2014).

Las exportaciones en el sector del transporte y las importaciones con sus valores durante el año 2014 se muestran en la siguiente figura:

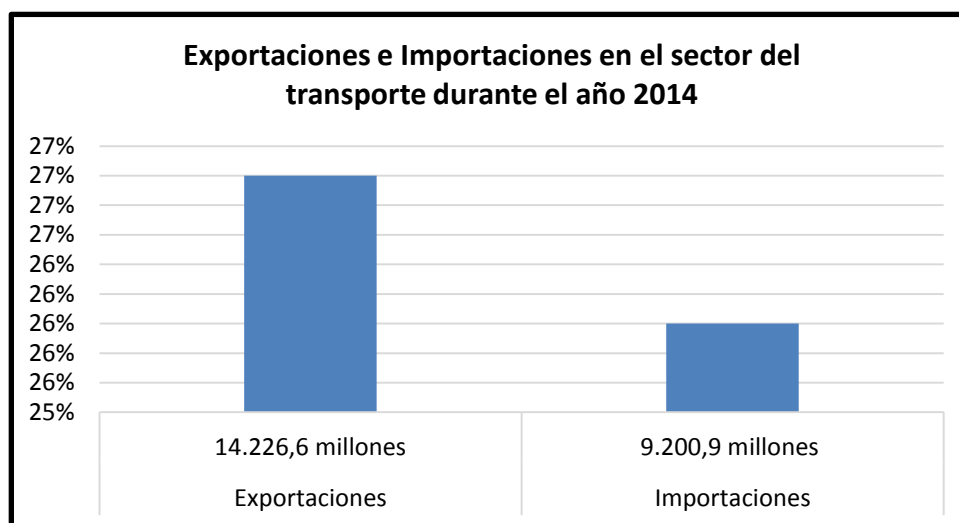


Figura 2: Exportaciones e importaciones del Sector transporte durante el año 2014. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

Entre los 10 principales países destino de las exportaciones, Reino Unido (9,3%), Alemania (9%) y Francia (8,8%) han sido los que han presentado mayor porcentaje sobre el total. En lo que respecta a las importaciones, los principales países de origen han sido Francia (13,6%), Alemania (11,4%) y Estados Unidos (10%).

1.1.3.2. El sistema de transporte en la región del Cono Sur.

La región del cono Sur la integran Argentina, Chile y Uruguay poseen una superficie total de 3 712 453.7 km². En el marco de la reestructuración económica a nivel internacional, y en la integración regional, ha surgido una serie de proyectos relacionados con el sector del transporte y que la ejecución de estos provocará una nueva configuración territorial.

En los países del Cono Sur se ha desarrollado con mayor fuerza el transporte marítimo, fundamentalmente en las zonas costeras, quedando a un lado el transporte ferroviario y fluvial. Esto ha provocado que los sistemas de

transporte en el cono sur se hayan desarrollado de manera aislada, a juicio de lo que cada país dicta y ordena.

Por su parte el desarrollo del transporte por carreteras esta dado solamente para los pasos fronterizos, de manera que el desarrollo de actividades comerciales y de integración entre estos países ha quedado limitado, aun cuando se habla de plantear actividades productivas con relación al comercio intrarregional, de manera que los sistemas nacionales por carretera no se han podido conectar.

(Schweitzer, 2002) realizó un estudio para identificar las situaciones o efectos indeseables, que ha tenido el sector del transporte del Cono Sur y dentro de las cuales se pueden observar las siguientes situaciones:

- Se han realizado algunas mejoras en los puertos, como el resto de la infraestructura de transportes, pero estos aun no tienen en su mayoría infraestructura operacional adecuada a los nuevos movimientos de comercio.
- La iniciativa privada está impulsando el sistema marítimo y fluvial, de esta forma, surgen puertos privados amparados en la política de reforma del Estado.
- Funcionalmente con el esquema resultante de esta primera fase de la reestructuración económica en el Cono Sur, el conjunto de estas vías asegura el acceso desde los centros consumidores y productores a puertos marítimos de los litorales Atlántico y Pacífico.
- El aumento en el tonelaje total transportado y en el tamaño de los buques tiende a la concentración en puertos que reúnen las mejores condiciones de funcionamiento y accesibilidad, llevando a una

especialización y diferenciación de puertos adaptados a la operación con contenedores, granel y combustibles.

- Es inadecuada la infraestructura de transporte concebida a partir de una base de defensa y protección del territorio nacional de cada país.
- Las carreteras, no siempre permiten conexiones directas, y necesitan reparaciones o mejoras en algunos tramos a tono con las necesidades actuales.
- Los pasos fronterizos, en su mayoría, no están en condiciones para operar con la demanda actual, imponiendo demoras adicionales al transporte, situación que se ve agravada con el aumento del flujo de cargas, esta situación está vinculada a la agilización de la gestión de los trámites aduaneros en el cruce.
- Muchos pasos aún guardan indicios de la época de las políticas duras de frontera, sin coincidencia con las decisiones adoptadas en ambos lados de las fronteras.
- Si bien es importante la cantidad de pasos, los cruces se concentran en determinados puntos, no directamente vinculados a las características físicas de los mismos, sino a la de todo el corredor del que forman parte. Intentando nuevas alternativas, se han introducido mejoras u obras nuevas en cruces que todavía no se han visto reflejadas sustancialmente en los flujos.
- En cuanto a las inversiones estas son escasas así como los proyectos formulados, en su mayoría siguen concentrándose en los cruces existentes de mayor movimiento, se direccionan a la optimización de la infraestructura, mejoras, ampliaciones de capacidad y modernización.

Todo lo anteriormente expresado evidencia que aún hay que lograr un sistema de trabajo más armonioso en el sector del transporte a nivel de Cono Sur, que propicie el desarrollo de las economías en estos países. Una infraestructura adecuada del transporte contribuirá a pasos acelerados en el desarrollo de socioeconómico de las regiones que integran el Cono Sur, transformando las condiciones de accesibilidad, y creando nuevas potencialidades de desarrollo en la actividad económica.

Sin embargo, aunque es necesario el ordenamiento de la infraestructura del transporte, no es suficiente para asegurar el desarrollo a nivel territorial. Esta relación entre transporte y territorio, tiene efectos elevados sobre la competitividad, por lo que se trata es en no poner los territorios a merced de agentes externos, sino de propiciar el desarrollo económico de estas regiones y mejorar la calidad de vida de la población en general (Schweitzer, 2002).

1.1.3.3. Caracterización del sector del transporte en Ecuador.

En Ecuador se pueden encontrar diversos tipos de vehículos como automóviles, buses colectivos, furgonetas para pasajeros, motocicletas y jeeps. Pero sin dudas para que el desarrollo económico del país sea impulsado se necesitan transportes colectivos que impulsen el desarrollo de las actividades productivas y facilite las actividades cotidianas de la ciudadanía, además, las personas tienen la necesidad de movilizarse, ya sea a trabajar, estudiar, de vacaciones o a otras actividades. Existen factores que intervienen en el panorama del transporte en un país, y estos son: el crecimiento del parque automotor, el número de habitantes, el servicio de transporte público y privado al alcance de la ciudadanía, la propiedad de los vehículos, entre otros.

Según (Dillon, Albuja Raza, & Enríquez Valladares, 2013) se reportaron al cierre del año en el país, un total de 1.717.886 vehículos matriculados,

208.428 más que en el 2012, y el mayor número de estos corresponde a la provincia de Guayas, con 437.138, en segundo lugar se ubica la provincia de Pichincha con 387.858 vehículos, cifras que en conjunto representan el 48% del total de automotores existentes en el país, le sigue en importancia Manabí con 147.807 vehículos, Azuay con 99.913 y Los Ríos con 82.918. Según se puede apreciar en la siguiente figura:

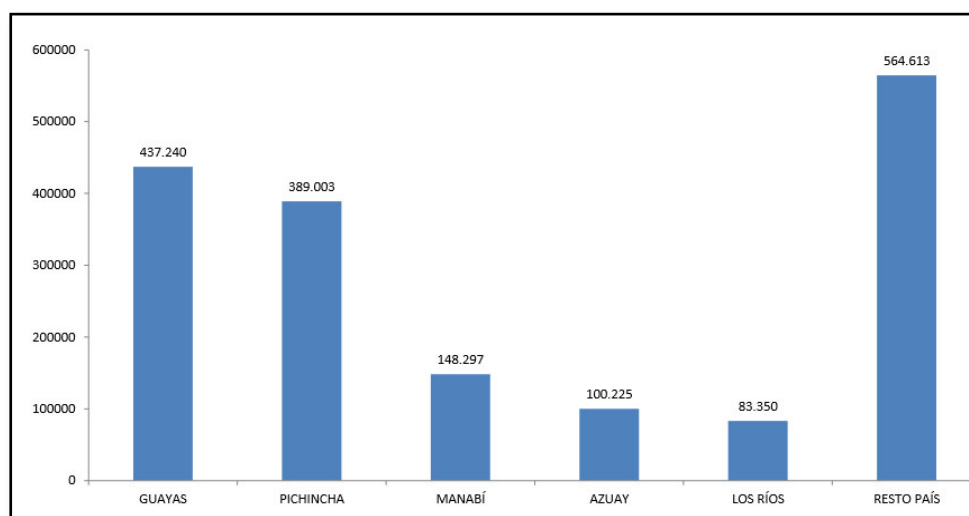


Figura 3: Vehículos matriculados según provincias. Año 2013. Instituto Nacional de Estadística y Censo.

Se conoce además que del total de vehículos, 1.633.693 que representa el 95,1 % son de uso particular, 56.703 es decir el 3,3 % son de alquiler, 21.008 que constituye el 1,2 % corresponde a vehículos estatales y 6.487 esto es el 0,4 % son de uso municipal. Como se muestra en la siguiente gráfica.

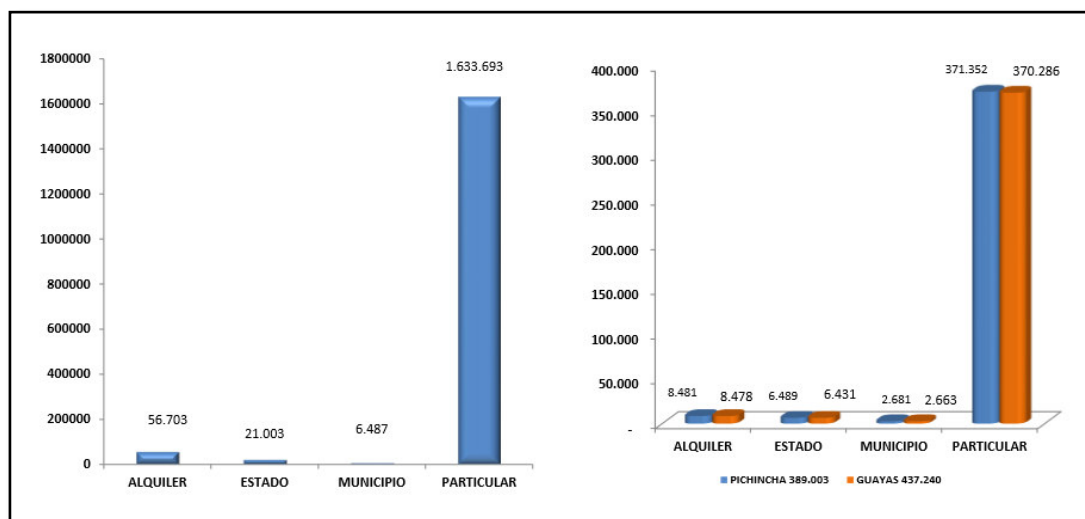


Figura 4: Vehículos matriculados según uso. Año 2013. Anuario de estadísticas de Transporte 2013. Pág. 32

De acuerdo a lo que precisan las estadistas de transportes en el Ecuador sobre los vehículos matriculados, se señala:

El total de vehículos matriculados en el 2016 son 2.056.2013, sobresalen los automóviles y las motocicletas con el 32,8% y el 21% respectivamente, valores que en conjunto representan el 53,8% del total de automotores a nivel nacional. De acuerdo al modelo: 536.791 vehículos equivalente al 31,20% tienen más de 10 años, sobresalen las marcas Chevrolet con 32%, Nissan 7%, Toyota 6%, Suzuki 6% y otros con el 49% (**Anuario de Estadistas de Transportes, 2016**).

En cuanto a los autos más modernos, es decir, los que tienen entre uno y diez años, del 2004 a 2014, representan el 69% del total, sin embargo hay una gran parte de estos que son del 2008 a la actualidad, por lo que se considera que en Ecuador, el parque automotor está compuesto, en mayor proporción por vehículos que tienen entre uno a seis años de uso.

En lo relacionado con el transporte ferroviario, este se utiliza más bien con fines turísticos, En el año 2012 se transportaron por este medio, 138 769 personas, de las cuales el 75 5 corresponden a turistas nacionales y el resto a turistas extranjeros. Los meses de mayor demanda de transportación por esta vía son los meses de julio, agosto y octubre.

En la siguiente figura se aprecia el número de pasajeros transportados en este medio, ya sean nacionales o extranjeros:

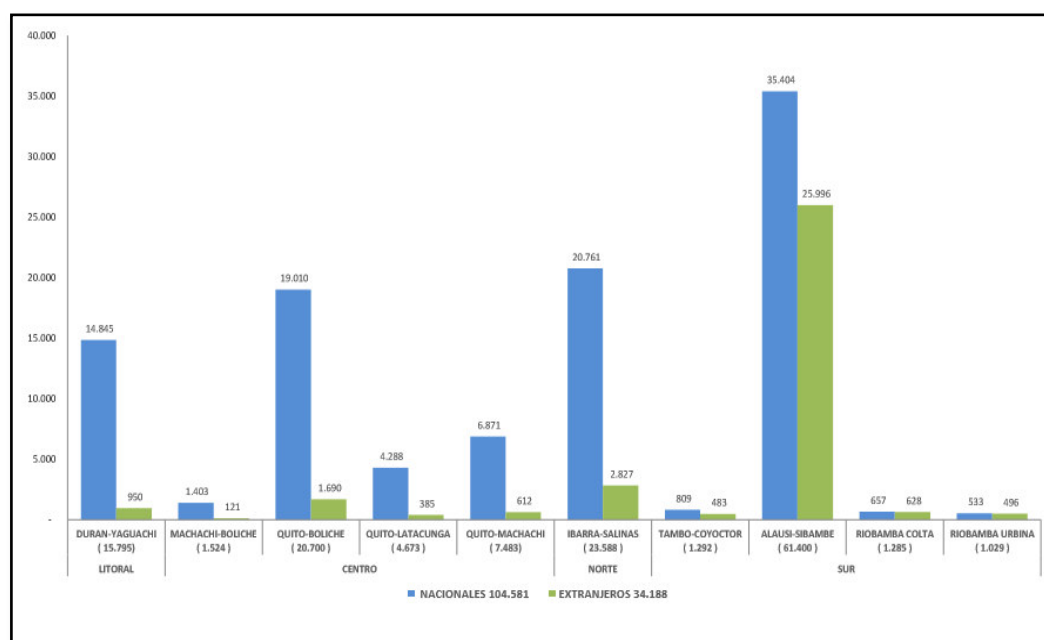


Figura 5: Número de pasajeros transportados por ferrocarril. Año 2013. Tomado de anuario de estadísticas de Transporte 2013. Pág. 42

Por su parte, el tráfico aéreo e internacional, continúa desarrollándose en el país, lo que puede asegurarse pues al cierre del 2013, 1 845 033 fueron pasajeros transportados desde y hacia los aeropuertos de Quito, Guayaquil, y

Esmeraldas, correspondiendo al mayor nivel de operaciones a Quito, seguido de Guayaquil, y con menor representatividad dentro de este flujo al aeropuerto de Esmeraldas.

Los pasajeros que más ingresaron por Quito fueron de Bogotá, Miami y Panamá, alcanzando en total el 49.4%, mientras que Panamá, Miami y New York, fue el origen de aquellos pasajeros que ingresaron por Guayaquil; en conjunto las tres ciudades representaron el 48.9% del total de pasajeros que ingresaron por el aeropuerto del Puerto Principal.

En este mismo año, salieron 1.756.923 pasajeros del país, de los cuales el 54.9% lo hizo por el aeropuerto de Quito, el 44.5% por el de Guayaquil. Los destinos a visitar con mayor frecuencia que salieron del aeropuerto de Quito fueron: Bogotá, Miami y Panamá; Y del aeropuerto de Guayaquil fueron Panamá, Miami y New York.

Si hablamos del tráfico marítimo internacional, puede decirse que en este entraron y salieron 4.801 naves por los distintos Puertos del país en el 2013, representados en orden de actividad por: Guayaquil (34%), Puerto de Manta (18%) Puerto Bolívar (15%). Estos tres puertos representaron el 67% del total de naves que ingresaron y salieron a y desde Ecuador.

Puede decirse, que en Ecuador, el desarrollo del sector del transporte constituye una prioridad para el gobierno nacional, como requisito indispensable para lograr el cambio en la matriz productiva, por lo que se considera que este sector transversaliza a muchos otros sectores de la economía, y son un componente esencial para la competitividad sistémica. En la medida que se eleve el nivel de la economía, la demanda de servicios de transporte también se incrementarán, ya sea en el desplazamiento de mercancías, personas, o para desarrollar el comercio exterior.

**1.1.3.4. Caracterización del sector del transporte en el Cantón
Milagro, provincia de Guayas.**

El cantón Milagro, se encuentra ubicado a 45 Km de Guayaquil, y posee una temperatura promedio anual ascendente a los 25 ° C, este cantón es conocido para muchos como la tierra de las piñas. La forma de acceder a este cantón es de dos maneras: saliendo de Durán y cogiendo la vía Durán-Yaguachi, y la otra vía, es cogiendo la autopista Durán-Boliche, hasta tomar la vía KM 26-Milagro.

Existen algunas operadoras de transportes intraprovincial de pasajeros asentadas en este Catón, que operan en forma directa hacia los cantones de Guayaquil, que hacen este recorrido las que se nombran: Rutas Milagreñas, Expreso Milagro 17 de Septiembre y Mariscal Sucre; hacia Babahoyo con la operadora de transporte Santa Elisa; y, hacia el Triunfo con la operadora de transporte Transportes Unidos Milagro (TUM)

Este cantón posee varios sitios poblacionales como son: Roberto Astudillo, Mariscal Sucre, Paraíso de Chobo, Santa Rosa de Chobo, Venecia Central, 5 de Junio y San Diego de Carrizal, y el sistema vial de Milagro se conecta con la mayoría de estos, lo que asegura que posee buen sistema vial.

La ciudad de Milagro se conecta por la vía Milagro – Naranjito con el poblado Roberto Astudillo; y, siguiendo este camino se llega a Venecia Central, aunque también se puede ir por la vía La Chontilla - Venecia; por la vía Mariscal Sucre se llega a Mariscal Sucre y al cantón Simón Bolívar; la vía Carrizal conecta al poblado San Diego de Carrizal, por la vía Chobo a Santa Rosa del Chobo; por la vía Milagro – Km. 26 se llega a 5 de Junio e indirectamente al Paraíso de Chobo.

En la provincia de Guayas, se conoce, hay 2.389 unidades de transporte que han legalizado su servicio, existen además en esta localidad del país seis

operadoras de transporte de pasajeros, Expreso Milagro, Ejecutivo Milagro-17 de Septiembre, Rutas Milagreñas, Transportes Unidos Milagro (TUM), Santa Elisa y la Cooperativa de Transportes Mariscal Sucre, empiezan su recorrido o labores diarias desde las 05h30 hasta las 23h30 aproximadamente. Estas operadoras cuentan con una amplia y moderna infraestructura para la comodidad de sus clientes, al comprar sus pasajes; sin embargo en determinados cantones de recorrido se allanan a las oficinas establecidas por los GAT municipales.

Además, se cuenta con los servicios de operadoras de transportes pertenecientes a otras plazas o zonas, consideradas de paso: CITIM (cantón Naranjito), Yaguachi (Cantón Yaguachi), Km. 26 (parroquia rural Virgen de Fátima y parroquia Cone) y Marcelino Maridueña (Cantón Marcelino Maridueña), que cumplen prácticamente los mismos itinerarios y, algunas, los mismos destinos: Guayaquil, para retornar a sus plazas o sedes de operaciones. Hay otras flotas (Panamericana, Colta, Pelileo, Cevallos, Sucre) que laboran en horarios más espaciados, para desplazar pasajeros a distintos ámbitos de la Patria, especialmente a la región interandina.

Por otra parte, el servicio de taxis, se encuentra agrupado en once cooperativas, con un total de aproximadamente 600 unidades, las cuales se encuentran afectados por la existencia de taxis piratas, y taxis motos, que efectúan el mismo servicio y hacia lugares más aislados en cualquier momento del día.

En cuanto al servicio de transportación urbana, este es cubierto solamente por la Cooperativa Ciudad de Milagro, con una cantidad ascendente a 70 unidades de buses, y los que hace recorridos dentro de la ciudad.

Por su parte el ferrocarril, tradicional medio de transporte de cantón, marcó la historia de la ciudad y del Cantón, pero en el año 2001, autoridades

municipales de ese momento, levantan la línea férrea, desde el sector de Valdés hasta la calle San Pedro, privando a Milagro de este elemental medio, lo cual provocó el asombro y descontento de la gran mayoría de sus habitantes.

De manera general puede asegurarse que en la actualidad, el sector del transporte en este Cantón no se ha desarrollado, por lo que urge realizar estudios e inversiones que lo propicien, factor clave para el desarrollo económico y social de la región.

1.2. Formulación del Problema.

¿Cómo la Gestión Estratégica influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro - Ecuador, durante el período 2013- 2016?

1.2.1. Sistematización del problema

- ¿Cómo la Cultura Organizacional influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón de Milagro?
- ¿Cómo la Estructura Organizacional influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón de Milagro?

- ¿De qué manera el liderazgo influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del Cantón de Milagro?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación Teórica

Desde el punto de vista teórico, la investigación propone como teoría causal la Gestión Estratégica, se definirá un modelo con los respectivos estándares e indicadores de desempeño para este tipo de organizaciones, lo cual debe contribuir a disminuir paulatinamente el empirismo con que funcionan y sea regulada la gestión administrativa a partir de pautas trazadas, que empleadas correctamente servirá para medir y controlar el desempeño de las operadoras objeto de estudio, lo que de hecho garantiza su permanencia y desarrollo; así como también de referente para ser aplicado por otras operadoras.

En este tipo de organizaciones, sus asociados, teniendo la oportunidad de incursionarse al mundo de los negocios y confiando en su rentabilidad, se han convertido en capitalistas, invirtiendo con mucho esfuerzo grandes cantidades de dinero en la adquisición de sus unidades de transportes, abriéndose campo en el ámbito empresarial, donde su gestión empresarial ha evolucionado a medida en que el hombre, la ciencia y la tecnología ha avanzado para obtener un mejoramiento en su calidad de servicio y en sus nuevos productos con miras a satisfacer un mercado muy competitivo y complejo de crecimiento

Los cambios están dados no solamente a nivel regional, nacional sino a nivel mundial, la evolución de nuevas sociedades de información y conocimiento las orientaciones modernas de la administración deben ser considerados para desarrollar nuevas estrategias con miras a permanecer en el mercado y satisfacer a los clientes, por lo que siendo la gestión estratégica la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, influye directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, contando con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes sea tomadas con respecto a la actitud y postura, que permitirán aportar a la administración y al desarrollo empresarial de estas operadoras, consolidar el sistema económico social, la sostenibilidad de las mismas y mejorar la calidad de vida de sus interactuantes.

Las estrategias desencadenan a una nueva forma de pensar, la adaptación de los cambios del entorno y el fortalecimiento de habilidades generales para enfrentar a los competidores, sus fases previas a la formulación de las estrategias, permitirán conocer lo que realmente son estas operadoras, que hacen, que tipo de empresas son, que quieren o deben ser.

1.3.2. Justificación Práctica

La presente investigación aborda un tema crucial para el cumplimiento de objetivos priorizados establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, como son: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, “Mejorar la calidad de vida de la población”, “Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible”⁴

En tal sentido es necesario garantizar organizaciones empresariales, responsables socialmente, eficiente, eficaces y que cumplan la misión para las que fueron creadas. En el Ecuador el tema de la movilidad es cardinal por lo

⁴ SEMPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo)

que estudiar los factores que contribuyen a la mejora de la prestación de este servicio por parte de las operadoras de transporte terrestre de pasajeros, es necesario y ha sido impulsado por las autoridades a través de la Ley Orgánica de Tránsito y Transporte Terrestre y Seguridad Vial, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, ordenanzas municipales y demás disposiciones emitidas que están relacionadas con la unidad de análisis, objeto de estudio.

En el país los índices de accidentes de tránsito son elevados, constituyen un grave problema para Ecuador, se incrementó en un 67% en número de percances viales, constituyendo una de las tasas de mortalidad más altas en América Latina, dichas tragedias dejaron pérdidas de 800 millones de dólares (El Comercio, 2014).

El presente estudio busca lograr un comportamiento dirigente más eficiente por parte de los administradores de las operadoras de transportes, mediante la aplicación de estrategias administrativas que conlleven al desarrollo empresarial de las mismas; de igual manera concienciar la delicada función y responsabilidad que tienen sus operadores, quienes deben contribuir a la reducción de las discordias entre ellos y/o con el mismo gremio filial al que pertenecen, a fin de disminuir el índice de accidentes de tránsito, el estrés laboral que no solo redundará en beneficios de sus asociados, capitalistas, sino también de sus empleados en general, operadores y ayudantes

Sobre todo mejorarán la calidad servicio, lo que les permitirán a su vez mantener un satisfactorio desarrollo empresarial que contribuya al sector económico del país. Como ejemplo se podría mencionar, otorgar un buen trato no sólo para deleite de sus asociados, empleados, trabajadores sino también para la satisfacción de sus usuarios externos principalmente.

1.3.3. Justificación Metodológica

Desde el punto de vista teórico- metodológico se seguirán los preceptos del método científico acorde con la directiva para el procedimiento de la elaboración de la tesis para la obtención del grado de magister o doctor de la escuela de Posgrado, resolución directoral No.080.EPG.2010, suscrita el 14 de Mayo del 201, emitido por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú (UNMSM).

Desde esta óptica se propondrá un modelo de gestión estratégica para las operadoras que garantice los niveles de desarrollo empresarial requeridos y este acorde a las exigencias locales, regionales y nacionales de este tipo de organizaciones empresariales.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar si la Gestión Estratégica influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro - Ecuador.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Determinar si la Cultura Organizacional influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.
2. Constatar si la Estructura Organizacional influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.
3. Establecer si el liderazgo influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

La Gestión Estratégica influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro-Ecuador.

1.5.2. Hipótesis Específicas

H1. La Cultura Organizacional influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.

H2. La Estructura Organizacional influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.

H3. El liderazgo influye en el Desarrollo Empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del Cantón Milagro.

1.6. Identificación de Variables

Variable Independiente: Gestión Estratégica

Variable Dependiente: Desarrollo Empresarial

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

El acápite que se presenta a continuación pretende ser el argumento teórico que enriquece al marco conceptual en referencia a las variables: Gestión estratégica y Desarrollo empresarial, que son sin duda aportes fundamentales en la comprensión de esta investigación.

Inicialmente se ha emprendido los antecedentes de la investigación, sistematizando trabajos y autores que han abordado el tema de la Gestión Estratégica y la administración como ciencia, para luego realizar un análisis teórico sobre las bases epistemológicas de la administración como ciencia que incluye la Gestión-estratégica.

En el capítulo también se desarrollan conceptos relacionados con el desarrollo empresarial, una revisión de la literatura relacionada con estos conceptos ha evidenciado que existen numerosos autores que han abordado la temática, haciendo valiosas contribuciones al desarrollo Empresarial. En esta investigación se pretende realizar una búsqueda teórica de los principales conceptos relacionados con el objeto de estudio, relacionado con la Gestión

Estratégica, sus niveles, fases, elementos que la integran, y se ha querido reflejar cómo transcurre este proceso en el sector de las operadoras de transporte.

Además de revisar el aporte de numerosos investigadores en la búsqueda de modelos de Gestión Estratégica que conlleven a las operadoras a trazar estrategias de la cultura, estructura organizacional y el liderazgo que lo conlleve al desarrollo empresarial, para sobrevivir en un entorno cada vez más incierto y competitivo. En el afán de buscar información teórica de estos conceptos relacionados con el objeto de estudio de la investigación, para la construcción del marco teórico de la investigación, no se han incluido todas las perspectivas, conceptos o aportes, porque, aun cuando son importantes, hay que respetar el marco normativo y metodológico de la investigación.

En él se han incorporado conceptos de numerosos autores relacionados con Gestión Estratégica, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Liderazgo, Salud Organizacional, Mejoramiento Continuo y la Eficacia que debe ser entendida con éxito en el desarrollo Empresarial (Cruz, 2001); (Mc Gregor D. , 1960); (Masaaki, 1998); (Robbins W. , 1950).

El presente apartado se ha estructurado en dos constructos fundamentales, el primero aborda la Gestión Estratégica y sus niveles en una organización como son cultura organizacional, estructura organizacional, liderazgo; mientras que en un segundo apartado se abordan los factores que influyen en el Desarrollo empresarial relacionando sus indicadores a la salud organizacional, el mejoramiento continuo y la eficacia. Además se enriquece este estudio con la propuesta de modelos teóricos de Gestión Estratégica que han aportado investigadores de esta ciencia y disciplina, los que han servido de base para la propuesta de un modelo que aporte al desarrollo Empresarial.

De ahí que la naturaleza epistemológica de este estudio se basa en dos teorías importantes; la primera tiene que ver con la Gestión Estratégica en la organización de las operadoras denominada “Teoría de Recursos y Capacidades” (Cruz, 2001). Este enfoque permite ver la importancia de abordar estos conceptos dentro del sector de las operadoras de transportes, para una mejor proyección de estas organizaciones.

Así mismo se abordan conceptos de desarrollo Empresarial, aportado por algunos autores, y la relación con la Salud Organizacional, Mejoramiento Continuo y la eficacia, indicadores procedentes de la Teoría “X” Teoría “Y” (Mc Gregor D. , 1960). Marcando el inicio para considerarlos como elementos imprescindibles en la organización.

La episteme de la investigación nace en la rama científica y filosófica, dado que el hombre en la esencia de todos estudios que tienen fin tanto económicos, científicos como humanísticos y en relación a que el fenómeno estudiado forma parte constituyente de una estructura dinámica como es el aspecto económico social (procesos, producción, distribución, servicios, organización y tecnológicos) existentes también en las operadoras de transportes.

Las discusiones epistemológicas datan de tiempos antiguos, y fueron la filosofía, la historia y la sociología, las primeras disciplinas que abordaron cuestiones epistemológicas y filosóficas, para luego aproximarse al conocimiento de la Administración, y dentro, la Gestión Estratégica y el desarrollo Empresarial como contenidos de la Administración.

Fueron Galileo y Aristóteles, quienes propusieron los primeros modelos epistemológicos: para el primero, los fenómenos son inteligibles teleológicamente y, para el segundo, la explicación científica es causal, en estas tradiciones se encuentra el origen de la confrontación epistemológica que

ha trascendido hasta nuestros días y que tratan de explicar las realidades, sobre todo en las ciencias naturales y sociales (Martinez, 2005).

De acuerdo (Comte citado por Lora, 2015) indica “La economía y la administración inicialmente siguieron los principios del positivismo, bajo este principio las acciones humanas pueden ser explicadas de manera objetiva de acuerdo a la lógica matemática”. En otras palabras de la autora se establece que el ser humano se convierte en un dato, aislado de su contexto social, político, histórico, cultural y económico para dar cuenta de sus objetos de conocimiento, a la par que incorporaban el método de las ciencias naturales para aproximarse a la explicación de los fenómenos propios de su especificidad, ya en el siglo XIX, aparecen oponentes a esta postura dominante del positivismo, por lo que se empieza a creer que el ser humano debe estar fuera de esta postura.

En este sentido, la Administración como ciencia, y dentro la Gestión Estratégica descuidó la búsqueda de su objeto propio, e importó teorías, herramientas de otras disciplinas, modelos, que conllevaron a que no tuviera su propia identidad.

De forma general, las ciencias administrativas corresponden a las ciencias sociales, y estas se apoyan en las ciencias administrativas para comprender y explicar el comportamiento organizacional, esto se realiza a través de las fases de la Dirección Estratégica o de la Administración, las cuales se conocen por planificación, organización, dirección y control, estas fases permiten un mejor control y seguimiento de las organizaciones para la obtención de mayores beneficios económicos.

En esta investigación se describirán las teorías que fundamentan a la Administración como ciencia que abarca la dirección estratégica.

2.1.1. Teoría de Administración Científica

Varios fueron los pioneros de esta teoría, entre los que se pueden resaltar:

Al investigador, ingeniero norteamericano, Frederick Winslow Taylor, conocido como “el padre de la administración científica”, es la persona, probablemente que mayor repercusión ha tenido sobre el desarrollo de la administración en sus inicios tras analizar al trabajo descomponiéndolo en tareas simples (Winslow citado por Muñoz, 2013).

De la misma línea se tiene a Henry Laurence Gantt, ingeniero mecánico, realizó trabajos relacionados con la selección del personal dentro de una organización, y abogó por la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos (Gantt citado por UNAM, 2010).

Por otra parte Téllez & Nava (2009), establece un sistema de trabajo que motiva a un mejor desempeño del trabajo por parte de los trabajadores, y para él eran palabras claves instruir, y dirigir, y no forzar, de esta forma se garantizaba el éxito organizacional en cierta medida (Téllez & Nava, 2009).

Para Molina (2008), la administración científica está integrado por ciencias formalmente constituidas como lo son: la sociología, la economía, psicología, derecho, matemáticas, antropología, entre otras, y además busca crear principios para mejorar la eficiencia organizacional, precisamente en contra del empirismo (Molina García, 2008).

2.1.2. Teoría clásica de la organización

Esta teoría fue planteada por Henri Fayol, y en ella se identifican los principios y conocimientos que emanan de una administración efectiva, de forma tal que esta teoría se basa en la estructura que debía tener cualquier organización para ser eficiente.

Fayol, padre del proceso administrativo y creador de las áreas funcionales para las empresas, propone cinco principios básicos que sustentan esta teoría los cuales son: (Stoner, James; Freeman, R; Gilbert, Daniel, 1996)

- Principios relativos a la organización o División del trabajo: la división del trabajo corresponde al orden natural.
- Principios relativos a la planeación o Iniciativa: los encargados de ejecutar los planes deben mostrar un esfuerzo personal para garantizar el éxito propuesto por la gerencia.
- Principios relativos a la dirección o Remuneración: el salario debe ser justo, y debe percibirse de acuerdo al esfuerzo físico o mental del trabajador de forma tal que este sea justo y equitativo.

Además de los principios universales de administración, referidos anteriormente, Fayol (Chiavenato I. , 1987), propuso que toda empresa podía ser dividida en seis grupos de funciones básicas a saber: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, y administrativas.

2.1.3. Teoría de la Burocracia

Esta teoría surge a partir del año 1940, y está relacionada con la estructura organizacional, su pensador, fue el sociólogo alemán Max Weber, propuso que no sólo las empresas, sino todas las áreas y formas de actividades de las mismas requieren de un modelo de organización racional, que comprenda las

variables involucradas en el proceso, incluyendo a los participantes (Rivas, 2014).

Según, (Marín Idárraga, 2006) esta es la forma ideal de ordenamiento, encaminada a los individuos y a la organización como tal. En este sentido la administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación.

2.1.4. Teoría de las relaciones humanas

Los precursores de esta teoría fueron Elton Mayo y Kart Lewin y es opuesta a la teoría clásica, fue concebida como un enfoque liberal, pues buscaba democratizar y humanizar la administración de las empresas, fue concebida en Norteamérica.

Para (Romero, 2006) el objetivo de sus precursores era humanizar la administración de la empresa. Por lo tanto fue concebida con un aspecto liberal, donde mostraban gran preocupación por individuos en la organización, y en las relaciones humanas. Los conceptos más importantes que desarrolló esta teoría fueron: organización informal, motivación, incentivos sociales, dinámica de grupos, comunicación y liderazgo (Mayon y Lewin & Citado por Rentería, 2014).

Para estos autores, lo más importante era el ser humano y sus necesidades, incluso, más importante que ganar dinero.

Esta teoría, de manera general, se caracteriza por realzar la necesidad de mantener buenas relaciones humanas dentro de la organización, fomentar un

trato humano hacia los demás y adoptar una administración democrática, donde las personas tuviesen un papel primordial.

2.1.5. Teoría Estructuralista

En esta teoría Thompson, sienta sus bases en la teoría clásica de las organizaciones que se complementa con la teoría burocrática, se desarrolla en base a organigramas y manuales que se ponen en práctica para mejorar el factor estructural de la empresa. También incorporó la organización informal a consecuencia del comportamiento de los grupos sociales informales en la organización formal para compatibilizar ideas de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, consideradas hasta entonces opuestas. La misma abrió nuevas puertas y dimensiones a la teoría administrativa (Thompson J. , 1967).

2.1.6. Teoría Neoclásica

Sus principales exponentes fueron (Drucker & Citado por Stein, 1948) y (Kontz & O'Donnell, 1968), es conocida esta teoría como la escuela del proceso administrativo, por su énfasis en las funciones administrativas, la misma intentó actualizar los conceptos clásicos de administración convirtiéndose en el primer científico social en usar el término post-modernidad.

Esta teoría aborda temas trascendentales como el tamaño organizacional, la centralización o descentralización, los tipos de organizaciones, la departamentalización, y su mayor aporte, se piensa fue la denominada administración por objetivos para mejorar la eficacia de las organizaciones.

2.1.7. Teoría del comportamiento

Esta teoría fue un aporte de (Davis & Newstrom, 1991), aportó nuevos conceptos sobre motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupos, comportamiento organizacional y estilos administrativos, los cuales modificaron el rumbo de la teoría administrativa, esta teoría dio paso al comportamiento individual, grupal y organizacional.

2.1.8. Teoría de sistemas

El precursor de esta teoría es Ludwig Von Bertalanffy, este precursor de la teoría de sistemas pretendió hacer entender que las organizaciones viven dentro de un ambiente del que reciben insumos, y salen de él sus resultados (Ludwing citado por Figueroba, 2015).

Los supuestos básicos de la Teoría General de Sistemas son que existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales, la cual parece ir hacia una teoría de sistemas. Es decir, bajo esta teoría la organización se ve como un sistema, donde todas sus áreas conforman y van hacia las metas y objetivos organizacionales, es decir, muestra que es la función y no su estructura, lo que hace a la organización (Von Bertalanffy, 1969).

2.1.9. Teoría Contingente

Esta teoría expresa que la innovación, la revitalización y el mejoramiento continuo, son los medios para alcanzar la supervivencia y el éxito en una organización, la misma hace énfasis principalmente en el ambiente, surge con

la necesidad de demostrar que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de adaptarse y ajustarse correctamente y con mayor agilidad a las demandas ambientales.

Dentro de esta teoría se resaltan autores como (Lawrence & Lorsch, 1967), quienes ven al control como parte de la Dirección estratégica y corresponde a este garantizar el equilibrio de la organización con el entorno a través de la búsqueda de adaptabilidad organizativa (Galán, 2014).

De manera general las ciencias administrativas han evolucionado en el tiempo a través de sus teorías administrativas, estructurando así la epistemología y contribuyendo a la consolidación del marco teórico de las ciencias administrativas; sin embargo, ante los cambios políticos, económicos y sociales, y ante el desarrollo de las nuevas tecnologías, se hace necesario la propuesta de nuevos modelos y teorías que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

Para (Martinez, 2005), el problema, actualmente consiste en que los enfoques estratégicos de planificación estratégica, no brindan hoy a las organizaciones, los resultados deseados ante los cambios e incertidumbres propiciados por la globalización y avances tecnológicos de este siglo. Por tanto se concibe que el desarrollo conceptual de esta ciencia se haya quedado limitado al no poder incorporarle los cambios antes mencionados.

Por eso, las organizaciones deben comprender claramente cuál será la forma de competir en busca de la excelencia y con un conocimiento sólido de la organización, del mercado y competidores; en tal sentido, se considera que las estrategias son una de las más importantes herramientas de gestión administrativa que se ponen en práctica para tratar de optimizar los procesos de dirección en las organizaciones, porque se centran precisamente en las

personas, específicamente en la mente de los individuos, en donde las estrategias, en realidad, se perfeccionan.

Desde el punto de vista teórico y técnico, las ideas y teorías relacionadas con la administración y la dirección de empresas han evolucionado continuamente, los autores de estas ciencias han dejado una marca indeleble. La estrategia intenta dejar ser convencional con la finalidad de lograr una mejor participación en el mercado, que le permita experimentar mejores oportunidades de negocios y generación de riquezas, mediante enfoques estratégicos. De tal manera que se pueda aplicar una estrategia que vaya acorde a las tendencias actuales.

2.2. Antecedentes de investigación

Se abordan algunas tesis tipo maestrías y doctorales que están relacionadas con la unidad de análisis y las variables independiente y dependiente, entre ellas, tenemos:

Báez Garzón, Patricia Alexandra, (2012), titulado **“Diseño de una metodología para la gestión Administrativa de la caja común en Empresas de servicio de transporte de Pasajeros urbanos Caso: compañía de transportes Guadalajara S.A.”** nivel maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador, quien determina el problema de la caja común, en la cual la autora define elementos que están relacionados con el manejo de la misma, para el funcionamiento interno de las cooperativas y el logro de una gestión administrativa eficiente; esto permitirá conocer sobre esta nueva herramienta de gestión (Báez Garzón, 2012).

Un importante antecedente para este estudio es el realizado por Rosero, Jorge (2014) cuyo trabajo se titula **“Modelo de competitividad para mejorar la calidad en el servicio de la Cooperativa de Transporte CITA EXPRESS de la ciudad de Ambato”**, en este trabajo se hace énfasis en la mejora continua de la organización.

Por ende en las conclusiones se refleja que el tipo de técnicas y herramientas son de fundamental importancia en el manejo de estas organizaciones porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hizo que estén en constante actualización para alcanzar ser más eficientes y competitivas, fortalezas que les ayudarán a ser más fuertes en el mercado.

Atribuyen que la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista buena comunicación entre todos los órganos que lo conforman, también entre los empleados que deben estar comprometidos para dar información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo (Rosero Manjarrés, 2014).

Sablich Huamani; Charles Alexander, (2010), **“Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú”**, nivel doctorado, área de empresa, desarrollo directivo y recursos Humanos, Universidad: Fundación Universitaria Iberoamericana, exponiendo la problemática que ha generado graves perjuicios e inclemencias en las empresas a nivel nacional e internacional producto de la crisis económica y financiera internacional que ha ocasionado graves problemas económicos y financieros a la empresa, y para afrontarlos.

Establece como objetivo: Identificar, determinar y precisar, el mejor modelo de Dirección Estratégica que debería utilizar Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para afrontar la crisis económica y financiera internacional, la tesis es de Tipo:

Cualitativa, desplegando la aplicación de estrategias bajo un modelo combinado, de formulación e implantación de métodos de dirección empresarial, integrando en este proceso los niveles estratégico, táctico y operativo que interactúan entre ellas; utilizando entre otros los instrumentos del “benchmarking”, comparando indicadores con otras empresas del sector de similar magnitud y el “empowerment” de los trabajadores, para revertir la situación de retroceso temporal de la empresa agroexportadora más importante de la zona sur del país, contribuyendo a esclarecer en parte, la importancia y uso de estrategias más apropiadas para este estudio (Sablich Guamani, 2010).

Trullenque, Adell Francisco (2010), **“La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico”**, nivel: Doctoral, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas Departamento de Ciencia Política y Sociología, Universidad Carlos III De Madrid, que tiene por objetivo fundamental el de investigar de forma empírica sobre el grado de implantación en la gestión pública de modelos y técnicas avanzadas e integradas de Dirección Estratégica, su hipótesis se fundamenta en la Dirección Estratégica y aporta valor en el ámbito de la Gestión pública ayudando a poner en práctica la filosofía y valores propugnados por la orientación a la Creación de Valor, la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza, es de Tipo: Cualitativa, de campo, utiliza modelos y técnicas avanzados de Dirección Estratégica en la gestión de las organizaciones públicas de nuestro país. En su propuesta se observa aspectos importantes que son base para esta investigación, por ejemplo, cuando se refiere a las etapas de la estrategia organizativa: años 50 y 60, se refiere a pioneros de la ciencia de la Estrategia organizativa a Chandler, Setznick, Ansoff y Drucker. La Economía en los inicios de la era Industrial estaba enfocada fundamentalmente alrededor de la obtención de eficiencia y productividad (Trullenque Adell, 2010).

Viviana Borbor Orrala, en su tesis de **Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxi 23 De Julio, del Cantón La Libertad**

Provincia de Santa Elena, Año 2013”, se ajusta idealmente a ésta, puesto que de otras experiencias organizacionales es que se puede imponer mejores formas administrativas.

Por una parte la investigación hace referencia a la construcción de un modelo organizacional y además toma en cuenta el marco referencial donde detalla los componentes del diseño y la estructura organizativa desde el punto de vista teórico-práctico para respaldo de ello recurre a la recopilación de información por medio de un estudio cuantitativo y cualitativo para lograr su efectividad, empleando diferentes técnicas de muestreo como la observación directa y participativa, además mediante entrevista a profesionales de la administración como un análisis interno para sus empleados por medio de encuestas.

Tendría que decirse cómo soporte que el diagnóstico organizacional lleva consigo el uso de herramientas estratégicas, la dirección donde se resalta la misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acción para el mejoramiento. Además a partir de los resultados se promueve la eficiencia, eficacia, administración, seguimiento y control que se establecen a las estrategias para el correcto funcionamiento (Borbor, 2013).

Sánchez, Arrieta Antonio (2007), **El valor del cliente como herramienta Estratégica de gestión en un mercado industrial**, Facultad: Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga, España, tesis doctoral, quien en sus hipótesis relaciona la “Satisfacción” con la creación de valor para la empresa, la existencia de una relación positiva entre el grado de satisfacción del cliente y la rentabilidad directa; y, la relación positiva entre el grado de satisfacción del cliente y el nivel de recomendación (WOM), es de tipo Cualitativa. Su propuesta está basada en que este tipo de empresas siempre se han preocupado por el beneficio que aportan a sus dueños, socios o accionistas. Incluso en las empresas sin ánimo de lucro, los patronos que las financian esperan que su contribución tenga un resultado.

Toda empresa que comercializa en un mercado industrial, tiene como objetivo mantenerse en el mismo aportando beneficios a sus inversores así como capital para poder, no solo mantenerse, sino crecer en su mercado. Normalmente este resultado se recibe de aquellas personas a las que va dirigida el bien social de la empresa, por lo que pretende analizar cuáles son las variables del cliente que son necesarias medir para conocer a aquellos que son más valiosos para una empresa, los que contribuyen a que ésta crezca, para así poderlos clasificar, las variables que se analizan (satisfacción, calidad percibida, confianza, valor recibido y modo en que se gestionan las reclamaciones e incidencias) considerando que la recomendación que los clientes hagan de su empresa en sus mercados es decisiva para asegurar un crecimiento, o lo que puede ser peor, la pérdida de clientes y de valor en el mercado. El ámbito de estudio de esta tesis está enmarcado en la empresa privada, y a efectos de investigación se estudiará en el mercado industrial de clientes de gran consumo energético, eléctrico concretamente.

Su objetivo es definir y formular una estrategia y ponerla en práctica, lo que implica la cuidadosa selección de los negocios de la empresa además de vincular sus actividades con el entorno, se observa que las diferencias en la competitividad de las empresas están en función de una correcta administración de sus recursos estratégicos así como de la selección de los métodos para producir aquello que les permita obtener un mejor desempeño, contribuye con una muy buena descripción de aportes y concepto de autores al respecto de las estrategias empresariales con énfasis en los recursos humanos y su impacto en el desarrollo empresarial, la Teoría de Recursos que se encuentra enfocada en la noción de la empresa como una combinación de recursos heterogéneos, inimitables y con movilidad imperfecta que por sí mismos no generan ningún tipo de ventaja competitiva (Sánchez Arrieta, 2007).

Así mismo, numerosas investigaciones han abordado el tema de la Dirección Estratégica, un tema que reviste gran importancia para el desarrollo y supervivencia de las organizaciones hoy en día.

En la búsqueda de conceptos relacionados con la Estrategia aparecen los brindados por autores como (Menguzzato & Renau, 1995); (David, 2003); (Ronda Pupo, 2002); (Bernstein, 2007); (Rock & Schwartz, 2007); (Ventura, 2009); los cuales han hecho verdaderos aportes a las ciencias de la administración.

Con el devenir del tiempo la Dirección estratégica se ha adaptado a todos los campos de la vida, aunque no cabe dudas que la mayor utilidad de esta disciplina o ciencia se ha encontrado en el campo de los negocios y las organizaciones, la cual comienza a desarrollarse mayoritariamente en la década del 60, con los trabajos desarrollados por Chandler (Reyes, 2012).

Ante la complejidad del mundo empresarial, y los entornos cada vez más competitivos y dinámicos, se crea la necesidad de crear nuevas herramientas de gestión estratégicas que den la posibilidad a la administración de actuar de forma proactiva para dirigirse al logro de los objetivos empresariales, y cumplir con la misión y visión de la organización, y actuando tanto dentro del ámbito interno como del externo relacionado con la organización.

Es por ello que se asocia la dirección estratégica al desarrollo empresarial, el análisis de este último es un tema bien polémico dentro de la teoría organizacional, y ha sido tratado por numerosos autores:

- En los años 50 para (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957) era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos (Lusthaus, Hélène, Anderson, Garden, & Plinio, 2002).

- En los años 60 y 70 para (Yuchtman y Seashore 1967) lo definieron como la capacidad de una organización de explotar su entorno para acceder a recursos escasos (Parsons, 2013).
- En la década del ochenta y del noventa (Hassard y Parker), sostuvieron que para medir el desempeño de una organización era necesario considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización (Enguita & Terrén, 2008).

El desempeño empresarial se apoya en tecnología de gestión como son: la gestión de los procesos, la gestión de la calidad y los sistemas de toma de decisiones, y este se puede medir utilizando indicadores de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

En la presente investigación, la autora pretende diseñar un modelo de gestión estratégica que contribuya al desarrollo empresarial en el sistema de las operadoras de transportes, donde se establezca una estrategia más humana encaminada a no esperar resultados sino que también pueda detectar a tiempo los problemas que se presenten, de ese modo se incrementa el desempeño de los actores de la organización siendo cooperativos y dinámicos.

Estos modelos ya se acercan un poco más a definir la visión, la misión y los objetivos y estrategias que cada organización debe tomar para insertarse en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

En estos años otros estudiosos del tema, como (Morrisey, 1995, 2003; Pitts y Lei, 1996; García y Dollan, 1997; Llanes, 2000; Martínez Díaz, 1997; López Garza, 2004) proponen modelos más complejos, que incluyen valores de la organización, analizan debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización, así como establecen objetivos estratégicos, También se examinan y definen las opciones estratégicas y las decisiones estratégicas

correspondientes, y por último los mecanismos y sistemas de evaluación y control que retroalimentan todo el modelo y lo hacen un circuito cerrado, un proceso de planificación estratégica (Bautista, 2007).

En la actualidad, continúan las investigaciones relacionadas con la gestión administrativa y el desarrollo empresarial, y se proponen modelos cada vez más complejos que contribuyan a un mejor desempeño de la organización y al logro de los objetivos y metas propuestas.

Entre los modelos más actuales propuestos se pueden mencionar el Modelo de Planeación Estratégica, el cual es muy factible y flexible su aplicación en cualquier tipo de organización: grande, mediana o pequeña (Fuentes & Luna, 2011). Otro modelo es el propuesto por Johnson y Scholes (2001), al cual denominaron Modelo Resumen de Elementos de la Dirección Estratégica el cual considera que es necesario establecer en la organización un análisis detallado de cuáles son las expectativas, propósitos, competencias y capacidades de la organización, ya que una vez identificados se podrá afrontar de forma más eficiente el proceso de cambio en la organización.

También se puede mencionar el Modelo Integral de Dirección Estratégica de (David, 2003), el cual propone una serie de pasos para comprender cuál es la situación actual en la que se desarrolla la organización, así como cuál es el entorno en que se desenvuelve, propone el autor para llegar a comprender estos elementos, la realización de una auditoría externa e interna, de esta forma se podrán establecer las mejores alternativas de acción para la empresa.

Otra de las investigaciones más completas desarrolladas en este campo fue la de (Ronda Pupo, 2002), el cual propone el Modelo de Dirección Estratégica para Complementar la Integración del Nivel Estratégico con el Táctico y el Operativo en el Ciclo Funcional de Dirección.

Y por último se ha analizado el Modelo Integrador estratégicos propuesto por (Pedraja Rejas & Rodríguez Ponce, 2006), los cuales proponen un modelo integrador que parte de la base que el conocimiento es la fuente de la ventaja competitiva, y el conocimiento se nutre de fuentes internas y externas (p. 45).

Una vez sistematizados los conceptos y definiciones de gestión estratégica, así como sus fases, etapas, niveles, los factores que influyen en la implementación de una adecuada estrategia, así como los aspectos relacionados con el desempeño organizacional, la eficiencia y la eficacia, y además estudiados y analizados los principales modelos y aportes a esta ciencia o disciplina, se puede arribar a la conclusión que la estrategia como concepto es muy antigua, y que además existe una gran dispersión según aseguran autores como (Chandler, 1962; Learned, Chrisentensen, Andrews, & Guth, 1965) y (Ansoff, 1965) de los criterios de la dirección estratégica como campo de la investigación científica (Reyes, 2012).

Además cabe resaltar que el diseño de modelos se ha convertido en la principal vía para la formulación de estrategias organizacionales en todas las formas de gestión, ya sean privadas o públicas, con fines de lucro o no.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Administración

Este estudio considera imperioso empezar con la pregunta ¿qué es la administración de empresas?, como centros de negocios han sido

consideradas según su finalidad como de comercialización de productos ya existentes, de producción o de prestación de servicios financieros entre otros, siendo la administración el factor que permite su manejo o conducción. Estudios de Taylor y Fayol, ambos ingenieros proporcionaron enfoques complementarios sobre el manejo de las organizaciones empresariales.

Otro enfoque es el basado en el estudio de las tareas y en la consideración de la productividad del trabajo por conciliación de tiempo y de movimientos, con lo cual se asume la paternidad del estudio de la ingeniería de métodos, según **(Taylor & Fayol, 1975)** la administración tenía una connotación muy humana pues proponía buscar un consenso entre trabajadores y Gerencia, sosteniendo que la finalidad de la administración en "asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados" (p.19) aclarando que esta relación deseaba asegurar rendimientos de máxima eficiencia y calidad, por parte del trabajador y eficiencia de costos por parte del propietario o patrón.

Otro gran metafísico matemático que contribuyó a la Ciencia de la Administración fue Adam Smith. Smith, escocés (1723-1790) considerado el padre de la Economía, en su libro "*La Riqueza de las Naciones*" (Smith, 2012) demostró el principio de la división del trabajo, base de la productividad y de la eficiencia, sustento de la división social del trabajo dentro de las organizaciones, particularmente de aquellas que fueron incorporando los nuevos inventos tecnológicos de los siglos XVIII y XIX (Smith A. , 2016).

La aplicación de dicho principio permitió pasar de la producción artesanal a la producción industrial, y a construir la sociedad moderna en que la humanidad vive. Hay que mencionar que la capacidad metafísica de Smith se había patentizado unos años antes cuando publicó el ensayo llamado "The Theory of Moral Sentiments" (1759). Esto demuestra que Smith ya tenía ensayada su habilidad metafísica para construir modelos complejos. Esta obra de Smith

compite plenamente con la “Teoría del Hombre y Teoría de la Sociedad” de Thomas Hobbes. El principio de la división del trabajo demostrado por Smith sirvió posteriormente de base generalizada a los ingenieros pioneros que formularon las primeras propuestas de teorías administrativas como fueron Taylor y Fayol. El sociólogo Max Weber se unió al grupo (Smith A. , 2016).

El término administración para Stephen Robbins, “Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (**Robbins S. , 2005; 8**). En otras palabras el autor señala que se trata de un trabajo coordinado, fluido donde todos los miembros de la organización respondan positivamente al modelo de administración bien orientado.

En esta investigación se insiste en la necesidad de definir a la administración, por ello se cita a (**Thompson I. , 2008**) quien tiene una definición más amplia y de características más técnicas, al considerarla como “El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz (p. 76).

Después de haber analizado estas definiciones, esta investigación entiende a la administración como algo más que la coordinación de acciones y reacciones de personas que están en sintonía con la meta de la organización.

2.3.2. El proceso administrativo

Como ya se ha indicado la administración es un arte cuando intervienen elementos empíricos, pero cuando se emplean el conocimiento organizado y se lo sustenta con técnicas, ésta se convierte en una verdadera ciencia. A partir de esa premisa la administración cumple un proceso que es determinado

según Fayol, por cuatro fases: Planificación, organización, dirección y control. Con ello el éxito de la organización está asegurado al alcanzar sus objetivos y por la satisfacción de sus obligaciones que dependen en gran medida del líder de la empresa, si él realiza su trabajo correctamente puede decirse que el desarrollo empresarial se medirá de acuerdo al grado del cumplimiento del proceso administrativo. El siguiente cuadro permite ver como los cuatro elementos se fusionan en un enfoque global de interacción para alcanzar los objetivos, propuesto por Chiavenato:

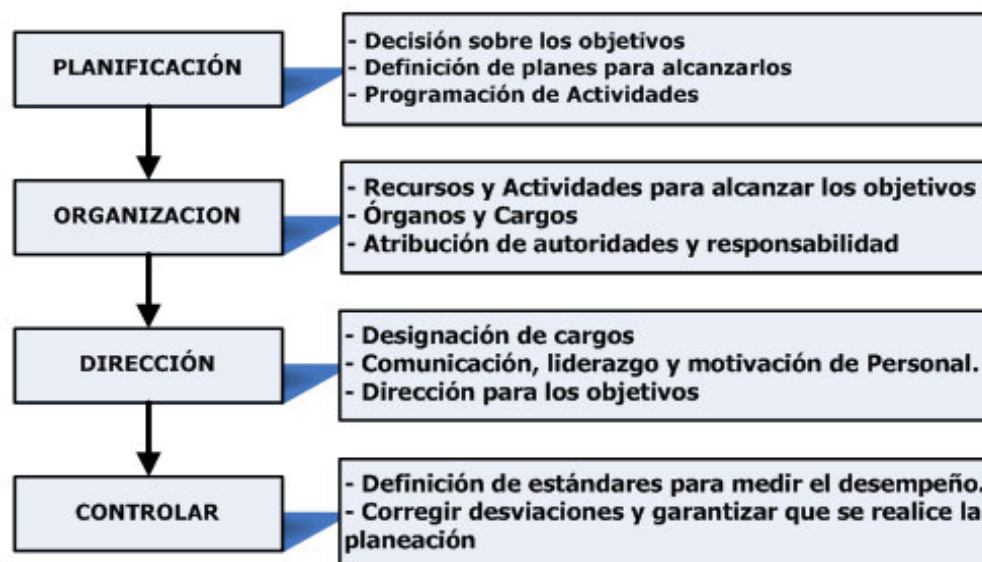


Figura 6: Interacción de los elementos del proceso administrativo. Introducción a la teoría general de la Administración. I. Chiavenato

Claramente se observa que el autor de esta teoría de la administración, da cada elemento una función, así como los puntos clave que deben manejarse para que se puedan cumplir no solo de manera cíclica, sino también dinámica e interactiva.

2.3.3. La gestión estratégica empresarial

De acuerdo a (David citado por Prieto, 2012), indica que la gestión estratégica se la puede definir como:

Una técnica gerencial que ayuda a la organización a ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza este término para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para un beneficio común. (p. 89)

Del guión de aporte de David, la gestión estratégica de una empresa es la dinámica con la que se mueven todos los procesos e incluyen el trabajo sinérgico de sus integrantes. Factores que en el presente trabajo constituye nuestro objetivo que sirve para las operadoras de transporte del cantón Milagro.

Como se ha mencionado en el apartado anterior no hay estrategia sin un sentido amplio de proactividad, a lo que se refiere es entender la razón de ser de la empresa y a lo que quiere que esta logre. De tal forma Jorge Prieto, muestra un camino claro para que la gestión estratégica sea proactiva debe transitar varias etapas.

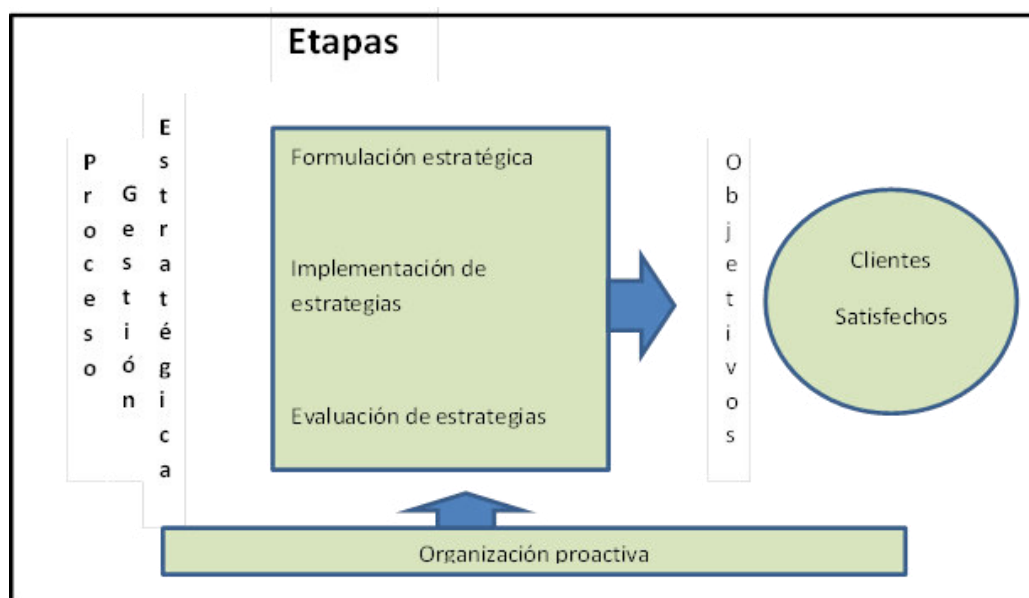


Figura 7: Etapas de la Organización proactiva. Gestión Estratégica Organizacional. J. Prieto

La gráfica 7 que se analiza, muestra las diferentes etapas de la organización proactiva, dentro de su proceso de gestión estratégica y concebir una organización proactiva y lograr un rendimiento muy satisfactorio, es necesario partir del conocimiento de una estrategia para formularla, implementarla y evaluar en forma continua, de esta manera se obtendrá clientes satisfechos, objetivo principal de toda organización.

La formulación de la estrategia es el plan que la organización puede acoplar, profundizar, reformar, adaptar, para lograr el éxito. Existen unos pasos para la composición del plan estratégico, sus partes se describen en la figura 8. Cada una de ellas tiene una serie de acciones que ejecutar.

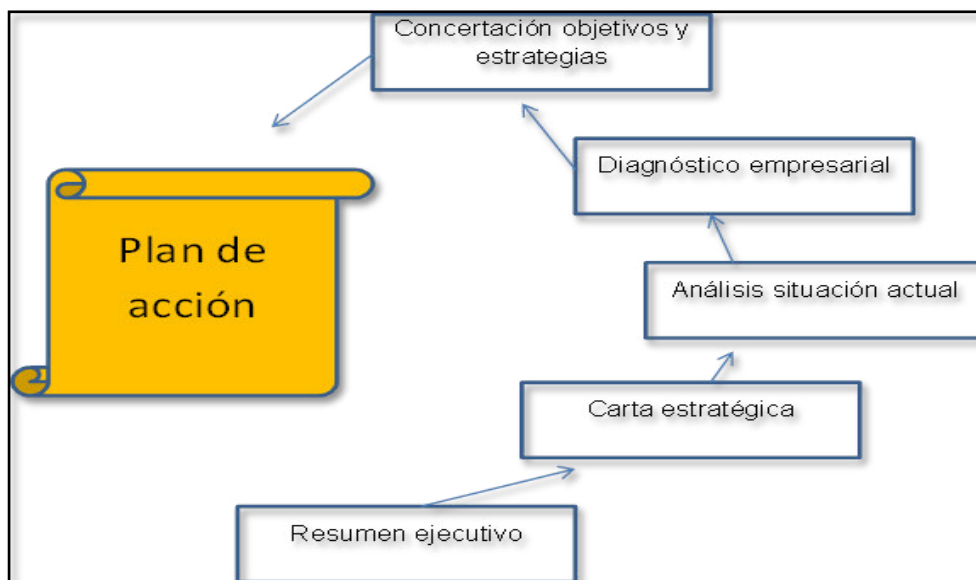


Figura 8: Plan estratégico organizacional. Gestión Estratégica Organizacional.
J. Prieto.

La implementación está dada por el momento en que la estrategia se vuelve realidad mediante la ejecución de acciones, operaciones, integrando procesos, personas y la organización en su conjunto, en esta fase quedan establecidas los pasos que se deben seguir, quién debe hacerlo y cómo los debe realizar. La implementación de las estrategias tiene pasos claros:

- 1.- Fijación de objetivos a corto plazo: En esta etapa se fijan actividades como prioridades organizacionales, segmentar el mercado, adquirir capital, adaptar estructura orgánica, canalizar esfuerzos, y adaptar al personal.
- 2.- Fijar objetivos a largo plazo: Se establecen políticas, se trazan escenarios futuros para saber lo que se espera, control gerencial, se fomenta la delegación en la toma de decisiones.

3.- Asignación de recursos: se efectúan inventarios de recursos totales, se asignan recursos de forma apropiada a cada área, se aplica la sinergia del consumo.

La **evaluación** estratégica, es la fase que se lo realiza al final, herramienta fundamental en toda empresa, incluye las acciones correctivas para lograr el resultado final. Con la implementación de la estrategia, se conlleva al análisis y las decisiones que forman parte de la formulación de la estrategia, pero esto tienen poco valor para la organización sin su implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica.

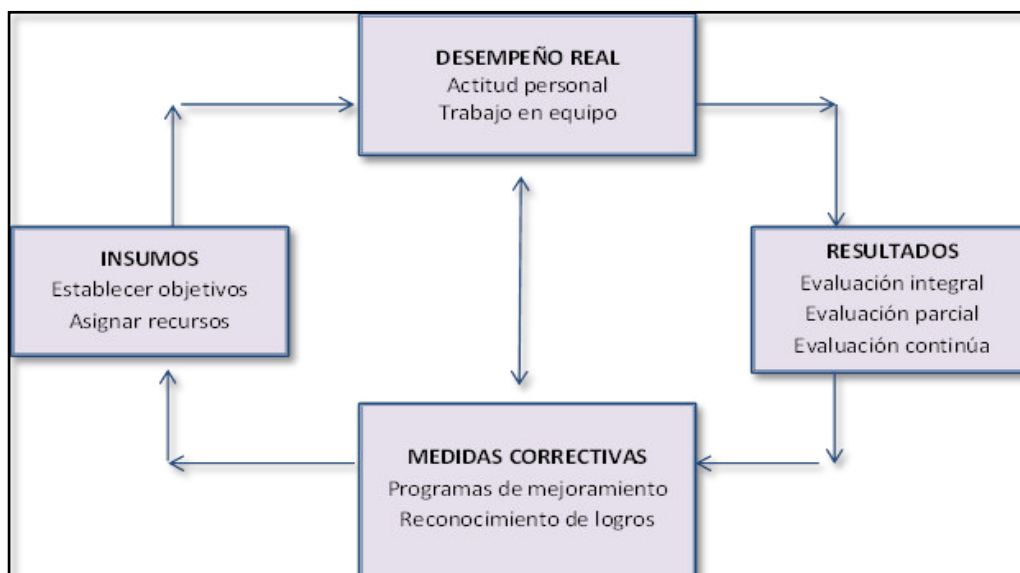


Figura 9: **Proceso de evaluación estratégica.** Gestión Estratégica Organizacional. J. Prieto.

La implementación es una parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implementar la estrategia será necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la

estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

Niveles de la Estrategia

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. En el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia. El término estrategia es de origen griego.

El término estrategia es muy antiguo, y para hacer alusión a este concepto numerosos autores se remontan al año 300 antes de nuestra era, con Tzun Tzu, autor de El Arte de la Guerra, quien establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, organizar los ejércitos y el empleo de las armas basándose en las experiencias anteriores.

En 1944 con la teoría de los juegos de Von Newman y Morgerstern, se introduce en el campo académico el concepto “estrategia” y en el campo de la teoría de la dirección en el año 1962, se anuncia en Estados Unidos de América el libro del autor Igor Ansoff (1965), Estrategias Corporativas (Balbina & Casas, 2012).

Numerosos autores se han dedicado a estudiar los niveles de las estrategias dentro de un organización, entre los que se destacan:

(Gimbert, 2010), clasifica las estrategias de la siguiente forma:

- **Estrategias de nivel corporativo:** es la estrategia formulada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de corporaciones que tengan diversas líneas.

- **Estrategias de unidad de negocios:** es la estrategia formulada para alcanzar las metas de negocios específicos.
- **Estrategias de nivel funcional:** es la estrategia formulada por un área funcional específica como un esfuerzo, para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios.

Por su parte (David, 2003) señala que los niveles básicos considerados y establecidos dentro del desarrollo e implementación de todo proceso estratégico son:

- **Estrategia a Nivel Corporativo:** la cual establece directrices a nivel de toda la organización definiendo las acciones a nivel macro, mismas que definirán el rumbo hacia futuro respecto de los principales objetivos y metas planteados.
- **Estrategia a Nivel de Unidades Estratégicas de Negocio:** la estrategia de unidades de negocio o funcional establece lineamientos a nivel de unidades, áreas o grupos funcionales, esta estrategia debe necesariamente estar alineada a la estrategia corporativa y en ella se definen decisiones sobre cómo encarar cada una de las actividades funcionales que deben ser consolidadas.
- **Estrategia a Nivel Operativo:** Define lineamientos a nivel de operación y tarea como parte de una unidad funcional definida, esta estrategia pretende consolidar las actividades diarias que son planificadas a nivel individual.

Para Ventura (2008) en su libro Análisis estratégico de la empresas, asegura que dentro de la dirección estratégica intervienen tres grandes niveles: las estrategias corporativas, las estrategias competitivas y las funcionales: (Ventura, Análisis estratégico de la empresa, 2008)

- **Estrategias corporativas:** En este nivel la empresa debe decidir en cuáles negocios va a competir y cuáles debe abandonar. El objetivo principal de esta estrategia es buscar nuevos horizontes de negocios donde la empresa pueda crecer.
- **Estrategias competitivas:** En este nivel se deben buscar formas de actuar para que la empresa encuentre ventajas sobre la competencia y puedan mantenerse a lo largo del tiempo.
- **Estrategias funcionales:** Deben integrarse decisiones de estrategias funcionales sobre las diferentes actividades que en la empresa se desarrollan: finanzas, marketing, producción, recursos humanos, de esta manera contribuir al éxito empresarial.

2.3.4. Teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles y crecimiento.

De acuerdo a (Barney, 1991), se empieza a considerar la siguiente idea:

Si los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, tienen un pequeño número de empresas competidoras y son difíciles de copiar o difícilmente se conciben en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva (Carrión , Ortiz, & cita a Barney, 2000).

Para el autor tanto los recursos bien establecidos junto a las capacidades que todos los trabajadores, empleados o directivos puedan poner como contingente, se convierten inmediatamente como los pilares fuertes en los que se asienta la empresa, por lo que se vuelve casi imposible que se revierta la competencia y destruya el éxito que ha logrado alcanzar. Todo este potencial es el que sirve para generar competitividad en el servicio dentro de las operadoras de transporte del Cantón Milagro, por lo que una vez más toma importancia esta investigación puesto que la gestión estratégica es aplicable.

Como ya se ha dicho la Teoría de Recursos y Capacidades de (Cruz, 2001) centra su análisis en aquellos recursos y capacidades intangibles, dado que estima que son los aspectos determinantes de la competitividad al presentar una serie de características que dificultan la apropiación de los mismos por parte de otras empresas competidoras. Pero qué significa recursos intangibles o que a se les llama, pues son los que se basan en la información y el conocimiento, lo que dificulta su identificación y cuantificación. Su proceso de acumulación en la empresa es lento, fruto de la experiencia como la de una dilatada trayectoria.

Recurso tangible

Analizando el criterio de (Barney, 1991) quien indica que en general los recursos tangibles son los financieros y físicos, es decir, todos los activos, procesos organizativos, atributos, organización y conocimiento, controlados por una empresa que le permiten conseguir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia (p. 56). Por esta razón, descansan la estrategia empresarial, sin embargo, lo que realmente cuenta es que los recursos necesitan de una constante necesidad de cooperación y coordinación entre los mismos.

Para Wernerfelt (1984), deben considerarse a todos los recursos tangibles e intangibles que se relacionan con la organización de forma permanente, por ejemplo, la marca, conocimiento tecnológico propio, personal cualificado, contactos comerciales, maquinarias, procedimientos eficientes, capital. Mientras que sobre este concepto para otros autores los recursos son de naturaleza diversa: físicos, tecnológicos, humanos y organizativos (Huerta R., Navas L., & Almodóvar M., 2004).

Este apartado relacionándolo con el tema de investigación que origina los recursos con que cuenta y las capacidades de sus actores para desarrollar en las Operadoras de Transporte, debe ser sometido a una evaluación para determinar su utilidad y en el caso que haya problemas poderlas detectar a tiempo.

Es necesario recordar que dentro de una empresa existen recursos intangibles y las capacidades suelen basarse en la información como en el conocimiento, por lo cual no tiene límites en su utilización (Pontificia Universidad Javeriana. & Facultad de Comunicación Social, 2008).

Partiendo de esta teoría, cada día es más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración. Dentro de los intangibles, el Capital Intelectual juega un papel cada vez más relevante. Sin duda, La Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual se encuadran dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades. Son herramientas que pueden permitir gestionar, mejorar y medir las capacidades organizativas.

Recurso intangible

Los recursos intangibles son los tecnológicos y reputación, contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales y suelen ser en su mayor parte indivisibles en los estados financieros de la empresa. Las marcas registradas y otras marcas comerciales son una forma de activos relacionados con la reputación: su valor reside en la confianza que infunden a los clientes. Al igual que la reputación, la tecnología es un activo intangible cuyo valor no se evidencia con claridad en la mayoría de los balances de las empresas.

Para una mejor comprensión de aquellos, se presenta una clasificación de recursos intangibles propuestos por la autora del constructo “recursos y capacidades” de Sonia Cruz.

Cuadro 1: Recursos intangibles de la empresa

ACTIVOS INTANGIBLES		COMPETENCIAS	
Recursos que no dependen de las personas, “lo que la empresa tiene”		Atributos colectivos que dependen de las personas, “lo que la empresa hace”	
CAPACIDADES REGULATORIAS	CAPACIDADES POSICIONALES	CAPACIDADES FUNCIONALES	CAPACIDADES CULTURALES
Recursos de los cuales se derivan estas capacidades			
Patentes, marcas registradas, copyright, propiedad intelectual, licencias, bases de datos	Reputación, información, networks (relaciones personales con clientes y/o proveedores)	Know-how de empleados, proveedores, distribuidores...	Percepción de estándares de calidad, percepción servicio al cliente, habilidad para dirigir cambio, para innovar, para aprender, para el trabajo en equipo...

Fuente. Teoría de Recursos y Capacidades. Cruz. S. (2001) Adaptado de Hall (1963)

En este estudio se ha considerado esta figura, dado que expresa la diferencia entre recursos tangible e intangibles, lo cuales se toman como base para la planificación de una gestión estratégica que mejore el desarrollo empresarial.

La capacidad

La capacidad se refiere a los recursos y aptitudes que tiene un individuo, entidad o institución para desempeñar una determinada tarea o cometido (Navajo, 2015). Dentro de los tipos de capacidades existen las propias a la gestión de recursos humanos, también las de la organización y la cultura empresarial.

2.3.5. Cultura Organizacional

El término cultura organizacional ha sido tratado por numerosos autores, y lo asocian con el desempeño superior de la empresa, para (Peters y Waterman, 1988) es sinónimo de mayor productividad, para (Ouchi, 1981) mejoramiento de la moral y una elevada tasa de rentabilidad sobre la inversión, y para (Howard, 1990) la cultura organizacional se manifiesta en las reglas formales e informales de una organización o un subgrupo (Arechavala V, 2014).

La cultura puede definirse según Stoner, como el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo (Stoner citado por Aguilar, Guerra & Cabral, 2005).

La cultura de la organización afecta a la implementación de la estrategia al influir en la conducta de sus trabajadores y (o) al motivarlos a lograr objetivos organizativos o a sobrepasarlos. Cuando la cultura de una organización concuerda con su estrategia, se facilita considerablemente la implementación

de la última. Resulta imposible implementar con éxito una estrategia que se contraponen a la cultura organizacional.

Por lo general los líderes presentes o pasados de una organización ejercen una influencia definitiva en la cultura. Es frecuente además que coexistan varias subculturas en los departamentos particulares de la organización, que a su vez están influidos por los líderes de esos niveles. La organización desarrolla y refuerza las culturas de diferentes maneras.

Para reforzar la cultura organizacional (Cristancho, 2015) propone cinco mecanismos primarios para desarrollarla, estos son:

1. Aquello a lo que los líderes prestan atención, miden y controlan: los líderes pueden comunicar su visión de la organización y lo que quieren que se haga con la mayor eficacia al hacer incapié continuamente en unos mismos temas en las reuniones, en comentarios y respuestas espontáneas y en debates sobre estrategias.
2. Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis internas: los métodos que emplean los líderes para resolver las crisis pueden dar origen a nuevas creencias y valores, y poner de manifiesto ciertos supuestos subyacentes en la organización.
3. Modelación deliberada de roles, enseñanza y entrenamiento: la conducta de los líderes, tanto en los contextos formales como en los informales, tienen notables efectos en las creencias, valores y conductas de los empleados.
4. Criterios para la asignación de compensación y estatus: un buen líder comunica rápidamente sus prioridades y sus valores vinculando coherentemente las compensaciones con las conductas deseables.

5. Criterios para el reclutamiento, selección, promoción y retiro del personal: la clase de persona que se contratan y que tienen éxito en una organización son las que aceptan los valores de la misma y se comportan consecuentemente.

Para (Alarez, 2006 citado en Cequea, M; Rodríguez, C; & Núñez, M, 2011) en su artículo publicado, la productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores, afirma lo siguiente:

La cultura organizacional se entiende al conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformada por rutinas, normas, comportamiento y rituales que le da significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional

Siguiendo con este análisis (Cújar, 2013), señala a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, considera a la cultura organizacional como un elemento esencial para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos; es así que, al lograrse el intercambio entre los miembros de la empresa se crea un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable para el proceso productivo (p. 351).

La cultura organizacional se relaciona con el desarrollo de las personas, para hacerlas autónomas y creativas, dispuestas a colaborar con el futuro de la empresa, y a comprometerse activamente con sus procesos, productos y servicios.

La cultura de una organización refleja un conjunto de símbolos y significados compartidos entre el personal o presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que los mantiene unidos y concentrados en un objetivo común y que distingue a la organización de las demás (Robbins & Judge, 2009); Álvarez, 2006; (Schein, 2004).

De manera general pudiera decirse que no hay uniformidad en relación con el concepto de cultura organizacional, producto de los diferentes enfoques con que se han estudiado las organizaciones. Para (Schein, 2004), es un concepto abstracto, en el que el comportamiento y las actitudes están involucrados. Para este autor, la cultura organizacional es un fenómeno de orden grupal, que se manifiesta en creencias, actitudes y comportamientos que se manifiestan cuando los individuos se asocian en un objetivo común.

En la cultura organizacional se incluye los comportamientos que van desde cómo tratarse entre compañeros, su proceso de la comunicación, qué actitudes están permitidas hasta cuáles son censurables en el ámbito de trabajo.

De acuerdo a una compilación realizada por Hidalgo, (1988) se hace énfasis en que de mantener una cultura organizacional adecuada entonces la organización podrá ser capaz de:

- Aplicar programas de cambio
- Proponer cursos de capacitación y entrenamiento
- El tratamiento de nuevas y mejores propuestas
- La difusión de los objetivos, planes y proyectos entre el personal de tal manera de compartir opiniones, inquietudes y puntos de vista, canalizando sugerencias

2.3.6.Estructura Organizativa

Según Chandler, la estructura organizacional refleja el crecimiento de la estrategia en la empresa. Las organizaciones de éxito logran un buen ajuste de la estrategia con su ambiente de mercado, que apoyan sus estrategias con estructuras y procesos administrativos diseñados adecuadamente. Resulta imposible comprender la estrategia de una organización sin examinar así mismo su estructura (Antonio, 2006).

De acuerdo a Pugh 1969, la estructura incluye una serie de elementos de la organización como: tamaño, tecnología y forma de propiedad y control, entre otros (Spain, 2009).

- El tamaño organizativo: Posee una influencia general sobre la estructura organizativa, que se manifiesta en los mecanismos de control empleados, un incremento de tamaño origina problemas de integración y control de funciones e individuos.
- Tecnología: Tecnología y estructura están relacionadas de forma selectiva, la influencia de la tecnología no tiene por qué extenderse a toda la estructura organizativa, al menos en empresas grandes.
- Forma de propiedad y control: la dependencia tiene un doble efecto sobre la toma de decisiones. (Pugh, Inskson, & Hickson, 1999) reafirman en: a) reducción de autonomía decisoria y b) concentración de la toma de decisiones en la alta dirección.

Para Fernández, la estructura administrativa se caracteriza mediante una serie de variables o dimensiones (Spain, 2009):

- Complejidad o grado de diferenciación de la organización: Consiste en la diferenciación horizontal y vertical, en que se disponen las tareas que hay que llevar a cabo en una organización.
- Distribución de la toma de decisiones entre los distintos componentes estructurales: En dependencia de cómo se distribuya la capacidad decisoria, la organización será más o menos descentralizada.
- Formalización: comprende el conjunto de roles, programas y procedimientos que se emplean en la organización para homogeneizar el comportamiento.
- Relaciones laterales: Se mantienen al margen de la línea jerárquica, entre personas situadas en uno o varios niveles pero sin conexión.

Stoner citado por (Pereira de Homes, 2007) define la organización como el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una entidad en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente, de manera que cada organización de acuerdo a los objetivos trazados deberá tener una estructura organizativa especial para poder lograrlos, este autor apuntó que es la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades en una organización (p. 68).

La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas (Mintzberg, 2012).

Para (Echevarría, 2012) “El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las

organizaciones”. Es decir, ajustar este diseño a los objetivos, metas, recursos y situaciones, proceso que se denomina diseño organizacional, este proceso es dinámico y progresivo. Además se debe significar que es un acto crucial para la supervivencia de una entidad.

(Mintzberg, 2012) define al diseño organizativo como la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo (la especialización) y la consecución de la coordinación a través de los mecanismos y afectan así como funciona la organización. Además reitera y amplía que una estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores situacionales, además, define los parámetros de diseño como los componentes básicos (esenciales) de la estructura organizativa y los factores situacionales o de contingencia como estados o condiciones organizativas que están asociadas al uso de ciertos parámetros de diseño (p. 79).

Esta interrelación entre los factores situacionales y los parámetros internos que deben lograrse en una estructura organizativa para evitar los desajustes estructurales, indica la necesidad de no insertar elementos de moda (estructura del momento) o elementos que han sido apropiados en otras estructuraciones, lo que exige un enfoque profesional, participativo y estratégico; procedimiento que no siempre sucede así.

El enlace de estos elementos tales como: enfoque funcional de la dirección, función de organización, estructura organizativa y el diseño de esta última en una situación dada, permite identificar la interrelación de los mismos y el propósito y alcance de esta investigación.

Para (Gallego, 2015) “El éxito de la implementación de la estrategia depende en parte de cómo las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, es decir, de la estructura de la organización” (p. 1)

Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Así las cosas, conforme la estrategia básica de una organización varía a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura.

La estructura organizativa, numerosos autores la asocian con los recursos y capacidades que posee una organización (Newbert, 2008; Edelman, 2005; Spanos y Lioukas 2001), coinciden en que la estructura organizativa por sí sola no es valiosa, sino que contribuye al desarrollo de estrategias competitivas, para la obtención de mejores resultados organizativos.

2.3.6. Liderazgo y Estilo

Muchos autores han definido el liderazgo (Chiavenato, 1993; Carnota, 1985; Tannenbaum, Weschler y Massarik; 1999; Koontz y O'Donnell; 1975; Koontz, 1987; Peters, 1993; Baron y Byrne, 1994; Hammer, 1994; Smith y Mackie, 1995; Bower, 1995; Crosby, 1996; Stoner, 1997; Abuerbach y Dolan, 1997; Bernstein, 2007; Rock y Schwartz, 2007) de hecho podría decirse que hay tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto.

No obstante de las definiciones estudiadas podría resumirse que el mismo influencia sobre otros para lograr un fin determinado y aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que este debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) y de si es o no diferente de la administración. Este último punto ha sido tema de debate especialmente en los últimos años, debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes.

(Kotter, 1990), asegura que “tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficacia organizacional óptima” (p.103). Para este autor, es necesario concentrarse en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, porque las personas que hoy están a cargo se hallan demasiado ocupadas en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto y de hacer lo que se hacía ayer, sólo que llevándolo a cabo 5% mejor (Kotler & Armstrong, 2013).

Se puede definir el liderazgo, de un modo más amplio y con el fin de abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema, como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización; pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización de a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. Se entiende que el liderazgo no autorizado es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

Existen variados conceptos de liderazgo, y numerosas perspectivas para entender este término desde diferentes aristas, y no son pocos los autores que se han dedicado a estudiar este término y a clasificarlo. Para (Agüera Ibañez , 2004) es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Según (Luthe, 2006, pág. 5) es “la tarea de guiar a otros hombres, de señalarles el camino, no es una empresa fácil. No se trata únicamente de emitir órdenes bajo las cuales los subordinados se tienen que regir, sino de desarrollar el arte de delegar en los demás la tarea de hacerse a sí mismos”.

La relación entre liderazgo y gerencia y la evolución que estos conceptos han tenido por el constante clima de competencia internacional e incertidumbre a los que se enfrentan la industria y el comercio, han llevado a las empresas a redefinir su visión, misión, objetivos, estructura, procesos y producción sobre la base de que tanto el liderazgo como la gerencia tienen un terreno común que es necesario considerar para tomar decisiones adecuadas en situaciones determinadas. Las organizaciones demandan de una nueva generación de gerentes que tengan capacidad para retar los procesos, inspiración para compartir una visión, así como capacitar a otros para la acción (Drucker citado por Stoner, Peter, 2006)

El liderazgo juega un papel importante en el funcionamiento de las organizaciones y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen. Las consideraciones anteriores implican, según (Cejas, citado por Ramirez, Marbelis, 2006), que tanto en las personas como en las organizaciones se generen unas competencias que incluyan: La capacidad de interpretar los diversos datos que arroja permanentemente el contexto. La capacidad de anticipar las consecuencias de los actos y decisiones que tome el equipo de trabajo. La capacidad de estructurar respuestas rápidas, tomando en consideración los requerimientos del entorno (“caos”, diversidad, cambios). La capacidad de administrar de manera productiva y saludable la energía disponible en las personas y en las organizaciones.

De acuerdo a (Ramírez M. , 2012) “La capacidad de cambiar y administrar las transacciones que se puedan presentar como algo rutinario, tomando en

cuenta los recursos humanos y materiales que existen y aquellos que puedan ser potenciados". (p. 38)

En la actualidad el papel del liderazgo estratégico es primordial para la eficacia en las organizaciones y en los grupos y/o equipos de trabajo, dada la importancia del liderazgo dentro de cualquier organización, es preciso explorar nuevas modalidades, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como la diversidad cultural, la complejidad y la innovación, por ello, que han surgido nuevas modalidades de liderazgo como el 'nuevo liderazgo', el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto.

(Day, 2014) en su libro *El Manual de Liderazgo y Organizaciones* de Oxford, afirma que para Avolio, Walumbwa y Weber (2009) el liderazgo no solo ha de ser un conjunto de características individuales, más bien debe apuntar a tener un carácter estratégico, compartido, y global, afrontando, una dinámica social compleja (346)

Por lo antes expuesto, el liderazgo en las organizaciones es decisivo en especial en la fase de la dirección estratégica ya que los resultados positivos o negativos dependen de ello. El líder debe tomar decisiones, ser autodisciplinado, buscar la mejora continua de la organización, asumir riesgos, debe ser buen comunicador y sobre todo innovar y desarrollar a la organización. Sin embargo, ante los acelerados cambios en la forma de pensar y actuar de las personas y organizaciones, en busca de una sostenida eficiencia, las empresas deberían centrarse más en sistemas de liderazgo que desarrollen y que actúen como líderes con autonomía de decisión, de ahí la necesidad de un liderazgo estratégico.

(Robbins, Judge, & citado por Marvel, 2010) señalan lo siguiente: "La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su

responsabilidad, el poder del experto es la forma más conveniente de liderazgo” (p. 554).

El liderazgo se manifiesta cuando el líder motiva, agrupa, moviliza, y genera equipos de trabajo, bajo un comportamiento ético y en aras de cumplir con los objetivos de la organización

El estilo de liderazgo influye en las personas, dado que el comportamiento del líder genera efectos en la conducta de los individuos de la organización (Yukl, 2008). El liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la productividad (Pedraja Rejas & Rodríguez Ponce, 2004). En diversos estudios realizados por los autores (Robbins & Judge, 2009; Yukl, 2008; (Pedraja Rejas & Rodríguez Ponce, 2006); (Pedraja Rejas & Rodríguez Ponce, 2004) señalan que el estilo de liderazgo tiene influencia en los resultados de las organizaciones. (Yukl, G citado en Cequea M, Rodriguez C, Nuñez M, 2006)

Al respecto (Robbins & Judge, 2009) señalan que el liderazgo eficaz promueve y facilita mecanismos para mejorar la calidad, la productividad y el aprovechamiento de los recursos.

2.3.6.1. Liderazgo Estratégico.

El liderazgo estratégico se relaciona con la visión de la organización, y es el proceso de fijar metas organizacionales claras y dirigir los esfuerzos en aras de alcanzar los objetivos de la organización (Mintzberg, 2012).

Por tanto, el liderazgo estratégico va más allá de la planificación, pues se orienta al logro de los objetivos organizacionales mirando hacia dentro y hacia fuera de la organización, y debe inspirar a los miembros de ella a un desempeño acorde al establecimiento de la misión. Un liderazgo estratégico activo consiste en que la dirección y la acción se encuentren alineados

A juicio del autor, (Mintzberg, 2012) señala que el liderazgo es la capacidad de anticipar y visualizar las amenazas y oportunidades y delegar responsabilidades a otras personas para generar un cambio estratégico, es decir los líderes estratégicos son capaces de influir eficazmente sobre las personas dentro de una organización dentro de un ambiente incierto, además debe encontrarse orientado a resultados, y es lo que lo hace distinto del liderazgo organizacional, que se encuentra orientado a características individuales u organizativas. Se considera, además que el liderazgo estratégico debe estar formado por una importante tríada: organización, estrategia y liderazgo en sí mismo (p. 78).

De esta manera (Dolores Ruiz, Salazar Gomez, & Gutiérrez Lagunes, 2015) señalan que el gerente se convierte en el elemento dinámico de las empresas, para que puedan producir eficaz y eficientemente, convirtiendo las acciones individuales en acciones organizacionales que puedan responder a los objetivos declarados por la empresa y no a los objetivos que sus miembros quieran declarar, de acuerdo a sus inquietudes individuales específicas. Así, la mentalidad gerencial cambia para inculcar la noción de gerentes como líderes, cuyo propósito fundamental no es controlar sino estimular a las personas para asumir iniciativas y riesgos y respaldarlos cuando fallan. (p. 89)

Cuadro 2: Diferencias entre liderazgo tradicional y liderazgo estratégico.

Liderazgos tradicionales	Liderazgo estratégico
Se orienta a características individuales u organizativas	Se orienta a resultados
Se basa en los conceptos, el liderazgo es una construcción teórica.	Parte de resultados que se desean lograr hacia los conceptos.
Interesan los resultados teóricos	Interesan los resultados de las empresas y del sector público
Enfocada a los individuos	Enfocada a la organización

Fuente. La autora.

2.3.6.2. Comportamiento Grupal como fuente de liderzgo.

Robbin, establece un modelo básico de comportamiento organizacional basado en tres niveles de análisis o etapas (Robbins & Judge, 2009):

- Nivel de sistemas de organización.
- Nivel de grupo
- Nivel individual

El nivel de sistemas de la organización, se refiere que así como los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, estos llegan a ser importantes igual que sus relaciones con la cultura interna, en este nivel la empresa cuenta con un engranaje compuesto de tecnología, procesos de trabajo, políticas y prácticas de trabajo de recursos humanos.

El nivel de grupo es algo más que la suma de total de cada individuo actuando por sí solo, incluye normas, roles, formación de equipos liderazgo y conflictos.

El nivel individual significa que cada persona que entra a una empresa es diferente al otro, por ello sus características influyen en su comportamiento en el trabajo: edad, sexo, estado civil, rasgos de la personalidad, valores, actitudes, habilidad, percepciones, toma de decisiones, capacidad de aprendizaje y motivación.

De ahí que cada nivel que experimenta la organización es el que determina el comportamiento de sus miembros en las organizaciones.

En una segunda etapa identifica las variables en dependientes, independientes y de contingencia, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: Comportamiento grupal según Robbins.

Variables dependientes	Variables independientes
<ul style="list-style-type: none"> - Productividad - Ausentismo - Rotación - Satisfacción en el trabajo - Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo - Responsabilidad social 	A nivel de individuo
	Características biográficas (edad, género y estado civil), personalidad, valores, habilidades, capacidad para tomar decisiones, emociones, entre otras.
	A nivel de grupo
	Comunicación, Liderazgo, poder y política, entre otras.
	A nivel del sistema de la organización
	Cultura organizacional, prácticas de recursos humanos y estructura de la organización.
Variables de contingencia	

Fuente. Robbins (2009)

Para (Chiavenato, 2009) en el modelo de comportamiento organizacional también consiente tres niveles de análisis: individual, grupal y organizacional, con grados crecientes de complejidad, establece cuatro variables: independientes, dependientes, intermedias y resultantes o finales, en las que considera, desempeño, compromiso o fidelidad en el trabajo de las variables independientes; productividad, adaptabilidad y flexibilidad orientado a la satisfacción del cliente; y, los resultados que conllevan a la realización de los objetivos organizacionales y su crecimiento. Esto establece una estrecha relación entre liderazgo organizacional con los demás miembros, en este estudio están los socios de las Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Cuadro 4: **Comportamiento organizacional según Chiavenato.**

Variables independientes	Variables dependientes	Variables intermedias	Variables resultantes y finales
Nivel de Sistema Organizacional	Desempeño	Productividad	Realización De Los Objetivos De La Organización
Diseño de la organización Cultura de la organización Procesos de trabajo	Compromiso Fidelidad	Adaptabilidad y Flexibilidad Calidad	
Nivel Grupal	Satisfacción en el Trabajo	Innovación	Valor Económico Agregado
Equipos y facultamiento en toma de decisiones (empowerment) Dinámica grupal e intergrupal	Ciudadanía Organizacional	Satisfacción Del Cliente	Renovación De La Organización
Nivel Individual			Crecimiento
Diferencias individuales Percepción y atribución Motivación Satisfacción en el trabajo			

Fuente. I. Chiavenato (1993)

Por su parte (Newstrom, 2007) identifica el análisis del comportamiento organizacional en cinco niveles:

- Conducta de los individuos
- Relaciones interpersonales
- Relaciones grupales
- Relaciones intergrupales
- Sistemas completos y relaciones interorganizacionales.

Según las bibliografías consultadas todos los autores coinciden en que el comportamiento grupal es una variable que debe tenerse en cuenta dentro del comportamiento organizacional. Por lo que definiremos como grupo al conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos. Un grupo es eficaz cuando alcanza un buen desempeño dentro de la organización, con estándares de calidad y cantidad en los resultados del trabajo.

Pueden aparecer grupos formales y grupos informales.

Grupos Formales: La organización los define y les asigna tareas específicas a cumplir, el comportamiento de sus miembros está orientado a las metas de la organización.

Grupos Informales: surgen de las actividades, interacciones y sentimientos cotidianos que los miembros tienen con otros. Para (Soria, 2004) afirma que “se forman espontáneamente en la organización. También estos grupos tienen un líder, pero nadie lo nombra sino que los miembros del grupo lo aceptan como tal. Generalmente no tienen funciones definidas con la precisión de los grupos formales” (p. 177).

En 1931 Mayo, realizó el primer estudio de grupos informales, y descubrió que los trabajadores tenían una organización informal propia y complicada, había subgrupos, pandillas e individuos aislados.

Los escritores administrativos y científicos sociales, interpretan que el enfoque informal es el más importante dentro del comportamiento total de la organización formal, el funcionamiento informal ocupa mayor espacio aunque no sea visible. Para fomentar la cohesión del grupo se recomienda (Schermerhorn, 2010):

- Reducir el tamaño del grupo.
- Fomentar el acuerdo con las metas del grupo.
- Estimular la competencia con otros grupos.
- Otorgar recompensas al grupo en lugar de a los integrantes.
- Si fuera posible aisle físicamente al grupo.

2.3.7. Desarrollo empresarial

Tratar el término del desarrollo empresarial en este estudio, es arribar hacia un modelo exitoso de gestión estratégica, lo que conlleva a la salud organizacional, el mejoramiento continuo y de ese modo ser más eficaces. A partir de esta premisa se puede analizar el criterio de Lopes de Oliveira y Moneva, sobre desarrollo empresarial: “Es el resultado cuantitativo y cualitativo que obtiene la empresa en un periodo determinado. Es el resultado que puede ser positivo o negativo ya que se pueden ver afectados por su desempeño social y ambiental” (Lopes de Olivera & Moneva, 2013).

El análisis del desarrollo empresarial es un tema complicado dentro de la teoría organizacional, varios autores analizan esta temática: en los años 50 para (Georgopolus, Tannenbaum, & citado por Lusthaus, 2002) la organización era

considerado un sistema social que cumplía objetivos. (p. 147). Posteriormente en los años 60 y 70 para (Yuchtman, Seashore, & citado por Ocaña, 2012) lo definieron como la capacidad de una organización de explotar su entorno para acceder a recursos escasos.

Ya en la década del ochenta y del noventa (Hassard y Parker, 1993) sostuvieron que para medir el desarrollo de una organización era necesario considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización (Ocaña, 2012).

Una organización tiene un buen desarrollo cuando equilibra eficiencia, efectividad y relevancia, a la vez que mantiene su viabilidad financiera (Lusthaus, Hélène, Anderson, Garden, & Plinio, 2002).

De manera general, anotamos a (Kruger, 2016) que expone:

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo que tal vez no sea considerado una solución o un remedio sencillo, por el contrario, está diseñado para mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de una empresa a través de la gestión y la cultura afectiva.

Para (Delfin, 2016) en su artículo afirma lo siguiente:

Articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación

Según (Aragón, 2004, basado en Delaney y Huselid, 1996 y Camisón, 2001 citado en Calderón, G; Álvarez, C; Naranjo, J, 2010) en su artículo **Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales**

colombianas, señalan que el desempeño de la empresa se puede medir utilizando indicadores de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Cuantitativamente, se puede calcular o medir a través de medidas financieras como retorno sobre inversión, ROI (Sánchez y Aragón, 2003), retorno sobre activos, ROA (Carpenter y Sanders, 2002), rentabilidad (Deshpandé et al., 1993; Hill y Jones, 2005) beneficios (Aragón et al., 2003) y medidas de mercado como crecimiento en ventas, entre otras (Mayondo y Farrell, 2003)

A nivel cualitativo, existen varias medidas de desarrollo, una muy importante la efectividad de las organizaciones. Este constructo se asocia a los diferentes modelos de análisis organizacional, definidos por Quinn, modelo de proceso interno que integra mejoras en la coordinación de los procesos internos, en la organización de las tareas del personal, en la calidad del producto; modelo del sistema abierto (aumentos en la satisfacción de los clientes, en la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, en la imagen de la empresa y sus productos); modelo racional (incremento en la cuota de mercado, en la rentabilidad, en la productividad) y modelo de las relaciones humanas (aumento en la motivación de los trabajadores y reducción del abandono y del absentismo). (Quinn citado por Sampieri, 2012)

Por su parte, Gupta y Govindarajan (1984) propusieron 13 dimensiones de desempeño: ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos (Gupta, Govindarajan, & Wang, 2008).

Desde otro punto de vista según (Bernandez, 2007) hay numerosos autores que coinciden en identificar nueve áreas claves para el análisis y mejora del desempeño organizacional:

Contexto competitivo, marketing y modelo de negocio, tecnología e innovación, calidad de servicio, finanzas, producción, sistemas de información, competencias centrales y recursos humanos.

2.3.7.1. *Teoría de los negocios por Peter Drucker.*

La teoría de los negocios esta basada en un estudio de las empresas a traves de la historia que responde a la pregunta fundamental que toda empresa se hace al momento de gestionar “cómo hacerlo”. Gigantes empresas emergen poderosamente pero despues de un tiempo se estancan hasta que lamentablente conocen y experimentan un fracaso. Esto se debe a que las teorias se van volviendo obsoletas a traves del tiempo. Cada vez que una organizacion atravieza dificultades, su gente le hecha la culpa a la indolencia, a la complacencia, a la arrogancia y a las burocracias gigantescas del medio donde se desarrollan, que en ocasiones pueden ser correctas o importantes.

Toda organización, tiene una teoria de los negocios, es decir, una filosofia empresarial que es clara, coherente y relevante, extraordinariamente poderosa que explica su éxito durante un tiempo determinado. Para definir esta teoria se cita a su constructor, (Drucker P. , 1994) quien establece que:

La causa primordial de casi todas las crisis no es que las cosas se hagan mal; ni siquiera que se hagan las cosas equivocadas. De hecho, en la mayoría de los casos se están haciendo las cosas acertadas, pero sin que den fruto. ¿Cómo se explica esta aparente paradoja? Simplemente, porque los supuestos sobre los que se ha construido y gobierna la organziación ya no encajan en la realidad (Hesselbein & Goldsmith, 2007).

(Drucker P. , 1994), indica que la Teoría de los Negocios tiene tres partes:

Primero, están las suposiciones acerca de la situación de la Organización, la cual contiene las dimensiones de la sociedad y su estructura, el mercado, el consumidor y la tecnología. Estas suposiciones acerca de la situación definen cual es su valor (Hesselbein & Goldsmith, 2007).

En segundo lugar, están las suposiciones acerca de la misión específica de la Organización que definen lo que una organización considera resultados significativos: en otras palabras indican como la organización imaginan contribuir al progreso en la economía y en la sociedad en general.

Finalmente, están las suposiciones acerca de las competencias claves necesarias para cumplir la misión de la organización lo cual define en qué debe sobresalir la empresa para mantener el liderazgo.

Del éxito que se habla en el párrafo anterior, las organizaciones deben desde sus inicios y sin esperar estar bien posicionada, encontrar la solución a todos sus problemas. Tal como propone la teoría de Peter Drucker, deben contener la siguiente cuatro especificaciones:

1. Las suposiciones acerca de la situación, la misión y las competencias clave deben coincidir con la realidad.
2. Las suposiciones en las tres áreas deben concordar entre sí
3. La teoría de los negocios debe ser conocida y comprendida en toda la organización.
4. La teoría de los negocios tiene que ser puesta a prueba constantemente



Figura 10: **Teoría de los Negocios.** Drucker (1994).

2.3.7.2. Salud Organizacional.

El concepto de salud organizacional se relaciona con el concepto de efectividad organizacional, y es entendida como un conjunto de factores relacionados a la adaptación de la organización con el ambiente y de su relación con el medio laboral como un sistema abierto (Gómide & Fernandes, 2008). A finales del siglo XX el término fue visto y estudiado desde una perspectiva más amplia, y pasó a ser atribuido al ser humano considerado con una salud mental favorable.

(Gómide & Fernandes, 2008), propusieron una Escala para la Percepción de la Salud Organizacional (EPSaO), la cual tiene como objetivo verificar la percepción de los empleados sobre la salud de la organización, y está compuesta por veintisiete aspectos elaborados en una escala Likert de cinco puntos (discrepo totalmente, discrepo, ni discrepo ni concuerdo, concuerdo y concuerdo totalmente), siendo atribuida una puntuación de 1 a 5 respectivamente.

Entre los aspectos introducidos en esta escala para medir la cultura de la organización se encuentran:

- La integración de personas y equipos: El factor integración de personas y equipos se refiere a lo que piensa el empleado sobre la capacidad que la organización tiene de estimular que los objetivos organizacionales sean compartidos por todos, así como la integración de los miembros a los equipos de trabajo
- La Flexibilidad y adaptación a demandas externas: Ese factor se refiere a las ideas del empleado sobre si la organización posee políticas y procedimientos de trabajo flexible y direccionado para la adaptación de la organización a las demandas del ambiente externo

La literatura investigada ha revelado que el clima organizacional, el apoyo laboral y la salud organizacional son aspectos que se interrelacionan con interfaces bien definidas, por lo que es importante prestar especial atención a todos y cada uno de estos conceptos para el logro de los objetivos de la organización con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo que las empresas deben tratar de promover políticas y prácticas de salud y seguridad y proporcionar buenas condiciones de trabajo a sus empleados, por lo que el papel del liderazgo en la promoción de la salud y el bienestar laboral y organizacional tanto a nivel individual como colectivo (unidad de trabajo y empresa), es un elemento esencial a tener en cuenta para la salud de la organización.

Según (Guerrero, 2014) Para que exista salud organizacional es necesario tener en cuenta varios factores como aquellos que se relacionan con el ambiente físico en la organización, los riesgos ambientales y las condiciones laborales, también es necesario que exista una adecuada carga de trabajo para

los empleados, las relaciones y las interacciones sociales con los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.; son un elemento importante a considerar en este tema, así como las promociones y el desarrollo de los empleados; entre otros.

De la literatura investigada se revela que el clima organizacional, el apoyo laboral y la salud organizacional son aspectos que se interrelacionan con interfaces bien definidas, por lo que es importante prestar especial atención a todos y cada una de estos conceptos y definiciones para lograr los objetivos trazados por las organizaciones con eficiencia, eficacia y efectividad, siendo necesario que éstas promuevan políticas y prácticas de salud y seguridad y consientan buenas condiciones de trabajo a sus trabajadores y empleados, por lo que el papel del liderazgo en la promoción de la salud y el bienestar laboral y organizacional tanto a nivel individual como colectivo (unidad de trabajo y empresa), es un elemento esencial a tener en cuenta para la salud de la organización.

Según (Guerrero, 2014) Para que exista salud organizacional es necesario tener en cuenta varios factores como aquellos que se relacionan con el ambiente físico en la organización, los riesgos ambientales y las condiciones laborales, también es necesario que exista una adecuada carga de trabajo para los empleados, las relaciones y las interacciones sociales con los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.; son un elemento importante a considerar en este tema, así como las promociones y el desarrollo de los empleados; entre otros.

2.3.7.3. *Mejoramiento continuo.*

El mejoramiento es le conjunto de acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfaccion del cliente, y

esta debe formar parte de la cultura organizacional que luego pasa a ser considerado una filosofía de vida y de trabajo.

Dentro del tema que se investiga este elemento es muy importante porque permite enrumbar hacia un punto de constante cambio, lo cual se origina de la sinergia de un trabajo de equipo que pronto lo conlleva al éxito o a una renovación de las estrategias que de pronto caduca o son obsoletas para la empresa.

El mejoramiento continuo fue establecido por primera vez por el japonés Masaaki Imai, en su libro el KAIZEN, The key to Japan's Competitive Success (1986), entrando en la arena del management, como posible elemento perdido del éxito operacional de las empresas japonesas (Suarez Barraza, 2007).

El propio Masaaki, define su teoría de la siguiente manera: “mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales” (Masaaki I. , 2017).

Ahora bien, cómo aplicar esta teoría en las Operadoras de Transportes de Milagro, pues es dejando modelos anacrónicos copiados de otros contextos y de empleados sin una forja de la misión en su filosofía, claro que dicho de otro modo, los socios que a veces no cuentan con preparación o empleados acomodados por intereses personales, no arriman el hombro para poder mantenerse entre las preferencias de sus clientes. De ahí, la necesidad de aplicar el construto de Masaaki, en estas organizaciones que continuamente busquen entre sus falencias, debilidades o amenazas, el caldo de cultivo para renovar sus estrategias con lo cual su desempeño mejoraría notablemente.

Dentro de esta teoría a lo largo de los años diversos autores han establecidos tres enfoques para su entendimiento:

- El enfoque del KAIZEN como filosofía gerencial.
- El enfoque del KAIZEN como un elemento de la gestión de la calidad, este es el enfoque occidental en el cual se basa la gestión de la calidad de procesos ISO 9001.
- El enfoque del KAIZEN como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora .

Para la presente investigación tomaremos una combinación de los tres enfoques predominando los principios:

- Enfoque en el cliente
- Mejoramiento continuo
- Reconocer problemas
- Apertura
- Trabajo en equipo
- Proyectos interfuncionales
- Relaciones armoniosas
- Autodisciplina
- Empoderamiento
- Herramientas de mejoramiento continuo

Así también se emplearán las herramientas derivadas de dichos principios y desarrolladas a lo largo de los años (Masaaki (2007), Lewis (2007) & Ortiz (2006) citado en Suarez, Manuel; & Dávila, José, 2008), definiéndose como Gemba Kaizen Workshops. Los elementos claves de esta implementación son:

- a) Conformar un equipo de mejora
- b) Planificar y anticipar resultados
- c) Vínculo estratégico
- d) Participación de los empleados
- e) Nombrar un líder del evento

Las herramientas específicas de estos elementos son: equipos de mejora, rediseño de procesos, planes de acción de mejora, conocido como mapa de valor y herramientas estadísticas, nivelado de flujos de procesos.

Posicionando en KAIZEN, se puede decir que en términos sencillos “es lograr trabajar con las manos, pero utilizando el cerebro para pensar”, sustenta en el talento humano y el buen uso de los recursos.

2.3.7.4. Eficacia.

Para (Drucker citado por Stoner, Peter, 2006), uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración, la eficiencia significa: “hacer correctamente las cosas” y la eficacia: “hacer las cosas correctas”, aunque hay numerosos autores que han expuesto sus puntos de vistas sobre qué significan eficiencia y eficacia, y se han generado discusiones en cuanto a la utilidad de estos dos términos.

Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización, antes de dedicarnos a hacer algo de forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.

En el libro de Fundamentos de dirección de empresas Conceptos y habilidades directivas de (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2014) señalan que “la eficacia guarda relación con la obtención de objetivos en la empresa, con los fines de la empresa” (p.20).

Según (Fernández, Manuel; Sánchez, J., 1997) en su libro *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*, expresa la diferencia entre eficiencia y eficacia:

Eficiencia: Hace énfasis en los medios, es hacer las cosas de manera correcta, es resolver los problemas, salvaguardar los productos, cumplir las tareas y obligaciones y entrenar a los subordinados.

Eficacia: hace énfasis en los resultados, es hacer las cosas correctas, alcanzar los objetivos, optimizar la utilización de los recursos, obtener resultados finales, y proporcionar eficacia a los subordinados.

Por tanto, la empresa debe centrarse y tratar de ser eficiente y eficaz, una centrada en el alcance de los resultados la y otra en la utilización de los recursos. Una empresa puede ser eficiente y no ser eficaz, o viceversa, puede ser eficaz y no eficiente o ninguna de las dos (Chiavenato, 2007).

2.3.8. Modelos Estratégicos

2.3.8.1. Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein – Nolan Pfeiffer.

Este modelo establece la planeación estratégica que difiere de los modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, integrando nueve etapas: planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia, auditoria del desempeño, análisis de las brechas, integración de planes, planes de contingencia e implementación.

Uno de los mayores aportes del modelo es la forma de presentar el proceso

estratégico y la secuencia de aplicación descrito, representa el aspecto más destacable ya que considera factible su desarrollo práctico y flexible en cualquier tipo de organización (grande, mediana o pequeña).

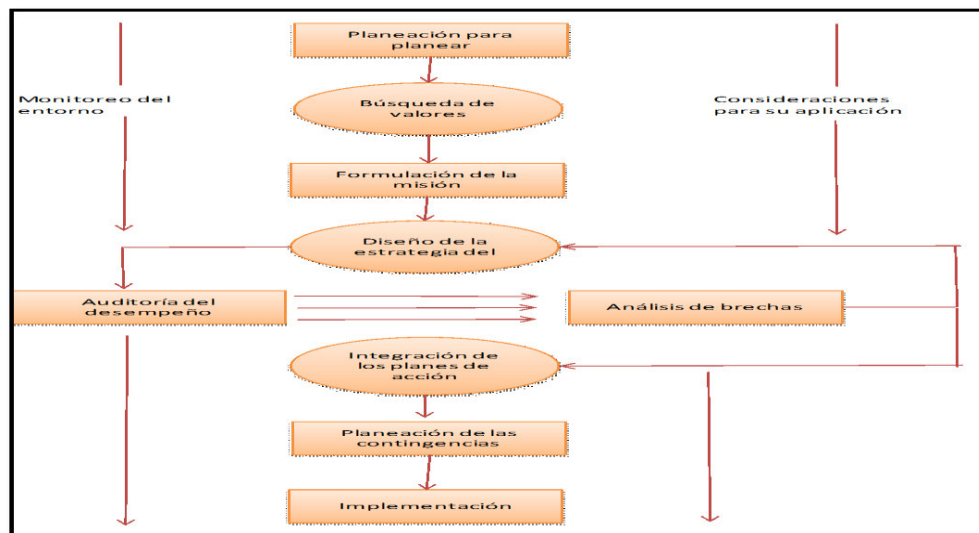


Figura 11: Modelo de Planeación Estratégica. Goodstein - Nolan – Pfeiffer, (1998) página 65.

2.3.8.2. Modelo Resumen de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes (2001).

Según Johnson y Scholes (2001) la DE incluye las elecciones estratégicas para el futuro y la implementación de la estrategia, así como las expectativas y propósitos que una organización quiere lograr, para ello, se requiere de monitoreo y análisis para evitar las desviaciones o rupturas estratégicas.

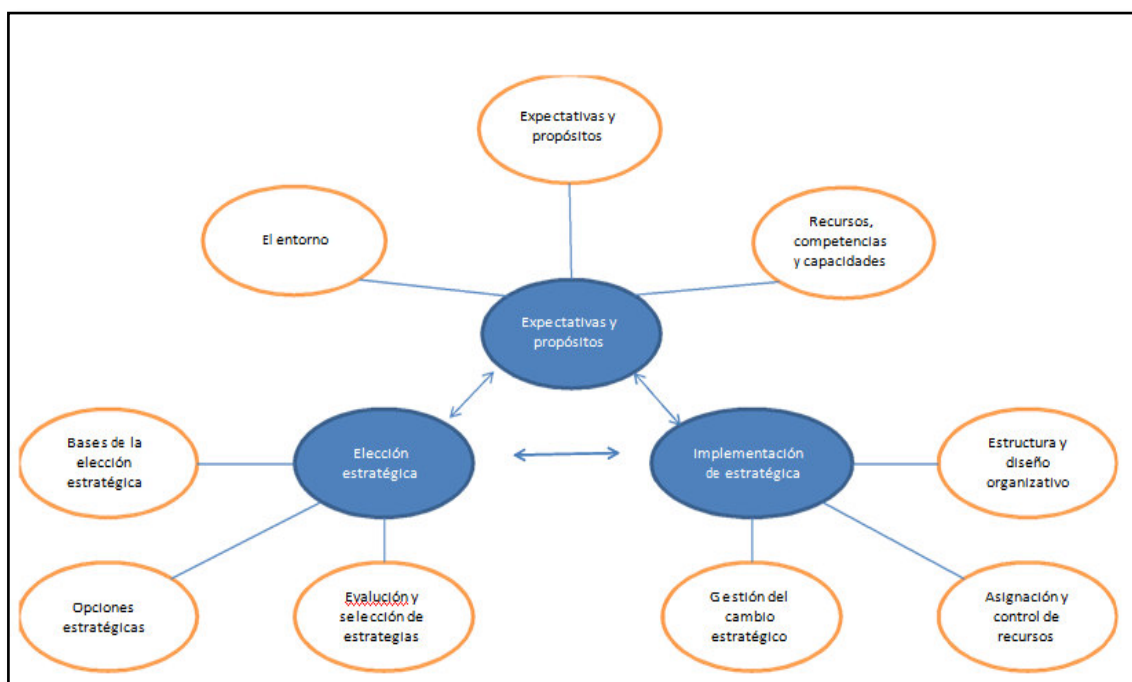


Figura 12: Modelo de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes.
Johnson – Scholes, 2001, página 323.

El modelo propuesto considera que es necesario establecer en la organización un análisis detallado de cuáles son las expectativas y propósitos, competencias y capacidades de la organización, ya que una vez identificados se podrá afrontar de forma más eficiente el proceso de cambio en la organización. Se eligió una estrategia de gestión que gira en torno a los procesos y a la obtención de los resultados, por ello se considera el diseño de una estructura orgánica a medida, la realización de un sub-proceso interno de gestión y aceptación del cambio y finalmente la asignación de recursos a nivel operativo, para finalmente ejercer el control y la medición como forma de retroalimentación detectando las posibles desviaciones existentes conforme a lo planificado.

2.3.8.3. *Modelo de Gestión Estratégica para Complementar la Integración del Nivel Estratégico con el Táctico y el Operativo en el Ciclo Funcional de Dirección propuesto por Ronda (2002).*

Analizó 27 modelos de dirección estratégica, diseñados y aplicados en el mundo entre los años 1984 al 2001, el Objetivo General del Modelo es contribuir a lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, que propicie su implantación y ejecución con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones hispanoamericanas.

Las Bases teóricas fundamentales en que se funda el modelo conceptual diseñado son: la reacción estratégica, como método general de dirección, la dirección por objetivos, como método de dirección del proceso; la dirección por valores, como herramienta para legitimar el cambio; el benchmarking, como herramienta de aprendizaje para mejorar el desempeño; la dirección por políticas para facilitar la implantación y garantizar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo; la teoría general de sistemas, la teoría del aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, el capital humano y su calificación, competencia y experiencia, así como la infraestructura técnico material e informativa (Ronda Pupo, 2002).

El diseño del modelo de dirección estratégica se basa esencialmente en el enfoque de sistema y respeta los cinco pasos que permite reconocer un sistema (Chiavenato, 1999).

- Localización de las partes componentes o elementos relacionados entre sí. (Drucker P. , 1994)
- Identificación del patrón que rige las relaciones.
- Percepción de una finalidad vista como un todo.

- Definición del medio ambiente donde actúan las partes componentes o elementos.
- Establecimiento del ciclo de eventos que identifica el proceso del sistema.

2.3.8.4. Modelo Propuesto.

Conforme a los expuestos por los autores Sonia Cruz (Gestión Estratégica) y Peter Drucker (Desarrollo empresarial) y a fin de desarrollar y comprobar la hipótesis de cómo la Gestión Estratégica contribuye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador, 2013- 2016, se hace necesario analizar las variables, Independiente: Gestión Estratégica y la dependiente Desarrollo empresarial, del modelo eclético, se realiza un análisis que conlleve a generar una relación con la Gestión Estratégica con elementos relacionados con cultura organizacional, estructura organizacional y liderazgo.

Mientras que el Desarrollo empresarial, lo sitúo como un elemento primordial que conlleva a describir actividades y sus complementos, como son: Salud Organizacional, mejoramiento continuo y eficacia en las Operadoras de Transporte del Cantón Milagro. Ver figura 13.

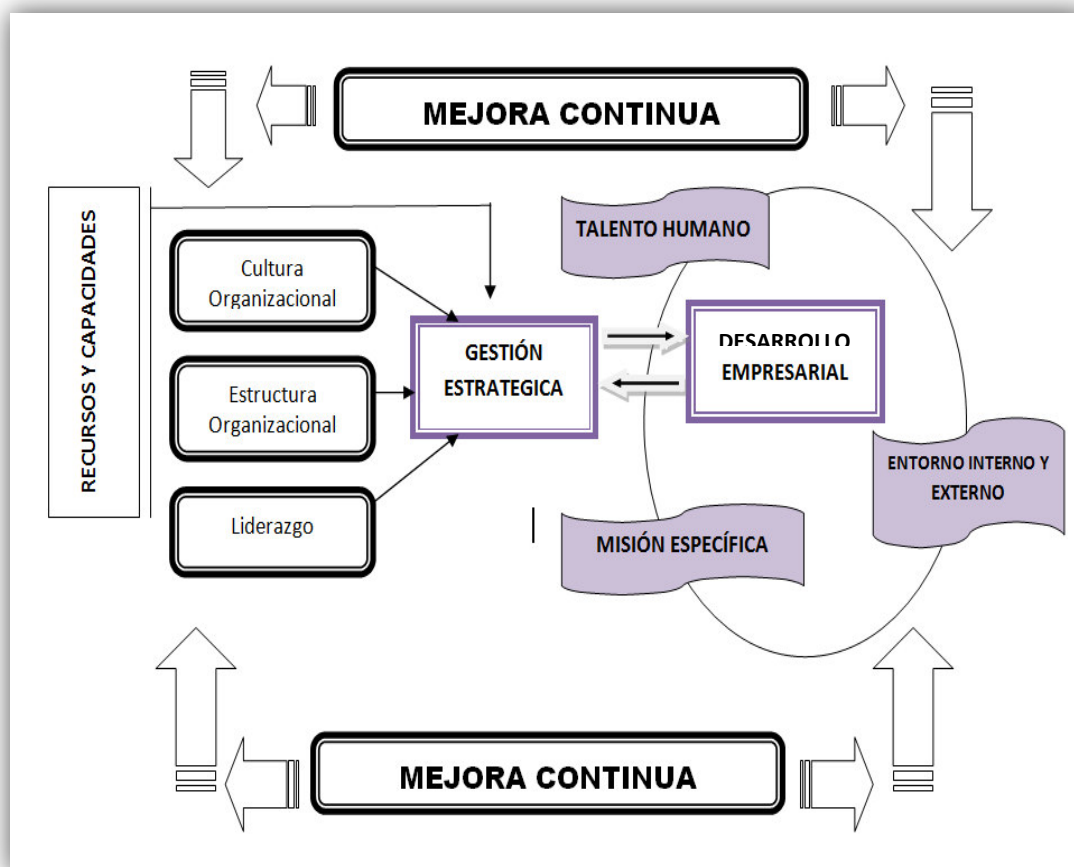


Figura 13: **Modelo Ecléctico.** La autora.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente estudio de investigación se utilizó el método científico, según Mario Bunge (1997), busca cumplir con un conjunto de conocimientos racionales, sistemáticos, verificables y falibles.

Dentro de la metodología de investigación se consideró tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, porque toma bases teóricas, en ambos, se desarrollaron los procesos de muestreo, la recolección de datos, el procesamiento y el análisis de datos.

La base de la investigación se acopla a la teoría de la Complejidad de Edgar Morín, cuando toma la investigación cualitativa y cuantitativa, así no existe exclusión entre lo teórico y lo práctico, además de considerar la recursividad, al tomar un estudio de varios periodos relacionados con la gestión estratégica y el desarrollo empresarial.

La investigación desarrollada se orienta hacia un análisis cuali-cuantitativo del sector cooperativo, porque analiza datos estadísticos y valorativos producto del trabajo de campo y revisión documental enmarcado en las ciencias de la administración.

Se ha realizado mediante una revisión documental como técnica de recolección de información, ya sean documentos electrónicos, impresos, revistas, bases de

datos indexadas, investigaciones de posgrados realizadas en la disciplinas de Administración, una serie de informaciones útiles para esta investigación, lo cual ha permitido la sistematización de modelos de Dirección Estratégica aportados por autores entre los que se pueden describir:

3.1. Tipo y diseño de la investigación

(Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P, 2010), dice que el término diseño se refiere al “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.120), por lo que responde al planteamiento del problema.

Según (Hernández, 1991) indica que cuando se habla de tipos de investigación, se refiere al alcance que debe tener una investigación científica y al propósito que persigue el investigador.

El tipo de estudio es no experimental, longitudinal, por que observa a un mismo grupo de sujetos y se recolecta datos a lo largo de un periodo de tiempo, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Teórica, porque se acude a fuentes bibliográficas que permite obtener teorías que sustentarán la hipótesis de la investigación con sus respectivas variables. Analítico, descriptivo y aplicativo ya que identifica características del universo de investigación y señala procedimientos del mismo.

Su alcance de estudio es exploratorio, correlacional, descriptivo y explicativo, porque nos permite tener una visión respecto a la realidad, conocer la relación

o grado de correspondencia que existe entre dos o más concepto, categorías o variables, medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables y porque a más de describir conceptos está dirigida a responde por las causas (Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P, 2010) es decir se centra en explicar por qué ocurre o se relacionan las variables (p.78- 84)

En esta investigación se utiliza el método de observación, análisis, síntesis, inducción y deducción.

3.1.1. Método cualitativo

El objetivo de este método es determinar que la información de la población en estudio corresponda a los resultados de análisis, se desarrollarán muestras no probabilísticas para determinar el tamaño de muestro del sector de las Operadoras de Transporte Terrestre público del Cantón Milagro con relación a la administración estratégica y su desarrollo empresarial.

Se efectuarán técnicas de redes a fin de efectuar entrevista a profundidad a través de una guía de preguntas referidas a los directivos de las operadoras de transportes terrestre público. Del mismo modo, se llevará a cabo el análisis y la interpretación a través de matrices para obtener las variables correspondientes.

Este método de análisis cualitativo para el desarrollo de este trabajo de investigación comprenderá la utilización de los métodos de investigación descriptivos y comparativos, en el caso de analizar y sintetizar sus diferencias, así como sus similitudes; así como también comprende la investigación documental, análisis, síntesis, encuestas y entrevistas a expertos, entre otros.

3.1.2. Método cuantitativo

En este método se determina la población de estudio, el tamaño de la muestra y la selección de la muestra, se lo realiza a través de las magnitudes medibles y los procesos lógicos, constituidos por encuestas e información estadística, cuyos resultados serán tablas de frecuencias de valores absolutas relativas y porcentuales, simples y compuestas y medidas de tendencia central y de dispersión.

Para el análisis cuantitativo se utilizan diferentes programas aplicativos estadísticos, entre los más representativos el SPSS, el software Microsoft Excel y el MINITAB, a fin de procesar la información obtenida se utilizó el primer programa estadístico de los nombrados.

3.2. Población de estudio

La población en estudio de la presente investigación está conformada por personas mayores de 18 años que tiene relación con las actividades que desarrollan las Operadoras de Transportes Terrestre del cantón Milagro, como son: socios, empleados y trabajadores. De acuerdo con la información obtenida en las operadoras y sus registros de socios la población es 440 habitantes.

Cuadro 5: Segmentación de la población de las Operadoras de Transportes Terrestre de Milagro.

OPERADORAS DE TRANSPORTES	SOCIOS	EMPLEADOS	CHOFERES	OFICIALES	TOTAL
Expreso Milagro	19	11	19	19	68
Rutas Milagreñas	19	9	19	19	66
17 de Septiembre	17	8	17	17	59
Santa Elisa	17	4	17	17	55
Mariscal Sucre	40	12	40	40	132
Transportes Unidos Milagro	18	6	18	18	60
TOTAL:	130	50	130	130	440

Fuente. Datos proporcionados por Operadoras de Transportes Terrestre

3.3. Tamaño de muestra

La muestra obtenida se determina proporcionalmente de acuerdo con la población en estudio por cada operadora de transporte, tal como se muestra en la Cuadro 6.

Cuadro 6: **Tamaño de la Muestra.**

OPERADORAS DE TRANSPORTES	Población total	Porcentaje	Población en estudio	Muestra por Operadoras
Expreso Milagro	68	15	68	32
Rutas Milagreñas	66	15	66	31
Express Ejecutivo	59	13	59	27
Santa Elisa	55	13	55	26
Mariscal Sucre	132	30	132	62
Transportes Unidos Milagro	60	14	60	28
TOTAL:	440	100%	440	205

Fuente. Datos proporcionados por Operadoras de Transportes Terrestre

3.3.1. Selección de la muestra

Dado que la población es finita y para determinar la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

Para ello se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento

p=0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento.

q=0,5

E: error, se considera el 5%.

E=0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%,

Z=1,96

De donde:

$$n = \frac{440 * 0.5 * 0.5}{\frac{(440 - 1) (0.05)^2 + (0.5 * 0.5)}{1,96^2}}$$

$$n = \frac{110}{0.53568825}$$

$$n = 205$$

Dado que no existe investigación en materia de transporte terrestre, estadísticamente se considera la probabilidad de ocurrencia $P = 0,5$ y $Q = 0,5$. Constituye i = error de precisión estadístico permisible, que es del 5% con un máximo del 10%, en este caso dado la no existencia de estudios de investigación se considera que el error permisible recomendado estadísticamente es del 5% ,el nivel de confianza será del 95%.

3.4. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos utilizadas están dadas por las encuestas participativas, mediante el uso de instrumentos de recolección de datos basados en un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas relacionadas con las variables en estudio en relación al modelo propuesto y matriz de análisis, orientadas a los sujetos de estudio de las operadoras de transporte de pasajeros. Esto se procesa a través de programas aplicativos como el SPSS y otros que se consideren necesarios.

Los mencionados instrumentos se diseñaron, validaron y contrastaron en base a las variables del estudio, empleando un lenguaje sencillo y claro que permita llegar hasta los actores seleccionados mediante muestreo, como son: socios, directivos, empleados, choferes y oficiales, quienes demostraron su predisposición para responder cada una de las interrogantes que se les plantearon. Las preguntas que forman parte del cuestionario fueron revisadas con antelación a su aplicación y validadas por algunos doctores PhD quienes consideraron son pertinentes y adecuadas.

En cuanto a la fase y el tiempo que tomó realizar la recolección de la información fue durante las dos primeras semanas del mes de noviembre del año 2016, tiempo en el que en visitas de campo se aplicaron de forma longitudinal, es decir, las encuestas se sometieron a respuestas una sola vez, por lo tanto los resultados reflejan una realidad objetiva y concreta de las personas que forman parte de estas Operadoras de Transportes.

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

En este capítulo se describe los resultados obtenidos dentro de la aplicación de las encuestas practicadas a los empleados, trabajadores, directivos y socios, los mismos responden a la temática investigada que está relacionada con Gestión Estratégica y Desarrollo Empresarial de las Operadoras de Transporte terrestre de pasajeros Intraprovincial del cantón Milagro. Se plasman en el apartado que a continuación se describe, el análisis y discusión de resultados.

Cuadro 7: Actitud positiva frente a los cambios.

1. ¿Considera usted que los miembros de la organización deben tener una actitud positiva ante cualquier cambio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	4	2,0	2,0	3,4
	Indeciso	9	4,4	4,4	7,8
	De acuerdo	39	19,0	19,0	26,8
	Totalmente de acuerdo	150	73,2	73,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

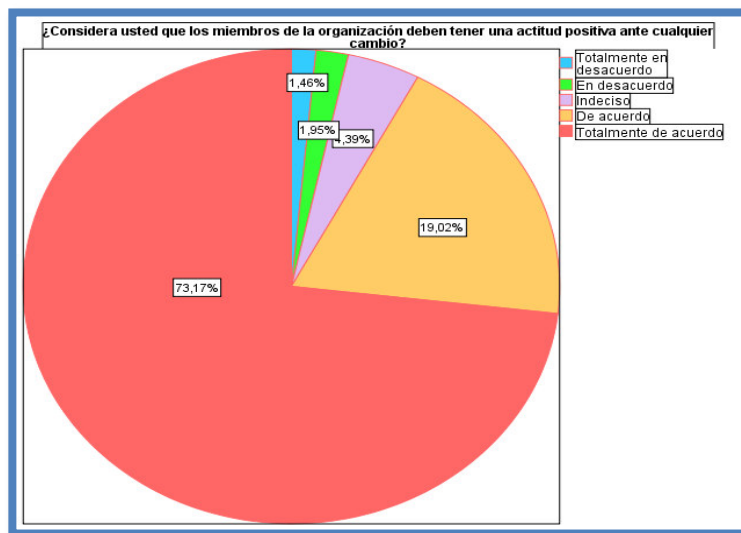


Figura 14: **Actitud positiva frente a los cambios.** Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

Análisis.

A los socios, directivos, empleados, choferes y oficiales de las seis operadoras: Transportes Unidos Milagro, Mariscal Sucre, Santa Elisa, Expreso Milagro, Rutas Milagreñas y 17 de Septiembre, al ser consultados, si los miembros de la organización tienen una actitud positiva ante cualquier cambio, de los 205 encuestas practicadas que representa el 100% de la muestra para este estudio, el 1,5% manifestaron que están totalmente en desacuerdo, 2% en desacuerdo, 4.4% indeciso, 19% de acuerdo y, el 73,17% indican que está totalmente de acuerdo.

Cuadro 8: Definición de funciones y procedimientos.

2, ¿Considera usted que los miembro de la organización deben de tener claramente definida las funciones y procedimientos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	2,9
	Indeciso	18	8,8	8,8	11,7
	De acuerdo	22	10,7	10,7	22,4
	Totalmente de acuerdo	159	77,6	77,6	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

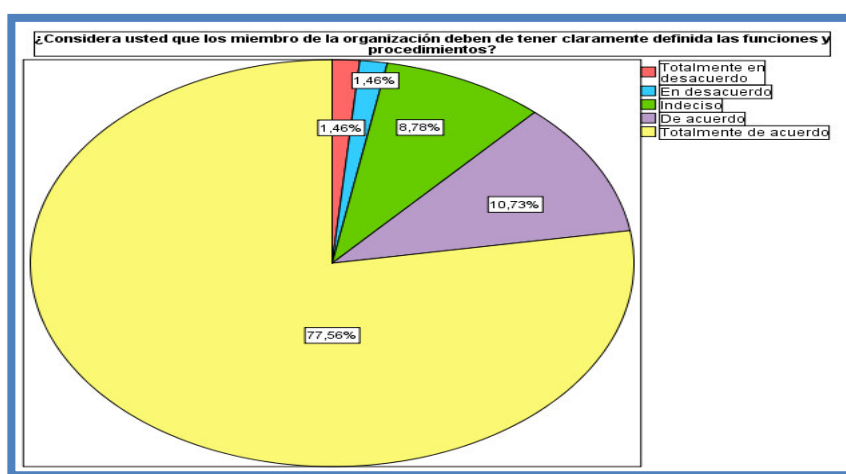


Figura 15: Definición de funciones y procedimientos.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Del 100% de los encuestados al ser consultados, si los miembros de la organización tienen definida las funciones y sus procedimientos, el 1,5% manifestaron que están totalmente en desacuerdo, 1,5% en desacuerdo, 8,8% indeciso, 10,7% de acuerdo y, el 77,60% indican que está totalmente de acuerdo.

Cuadro 9: Valores contribuyen al desarrollo empresarial.

3. ¿Considera usted que la implementación de los valores institucionales contribuyen al desarrollo empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	10	4,9	4,9	14,1
	Indeciso	22	10,7	10,7	24,9
	De acuerdo	59	28,8	28,8	53,7
	Totalmente de acuerdo	95	46,3	46,3	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

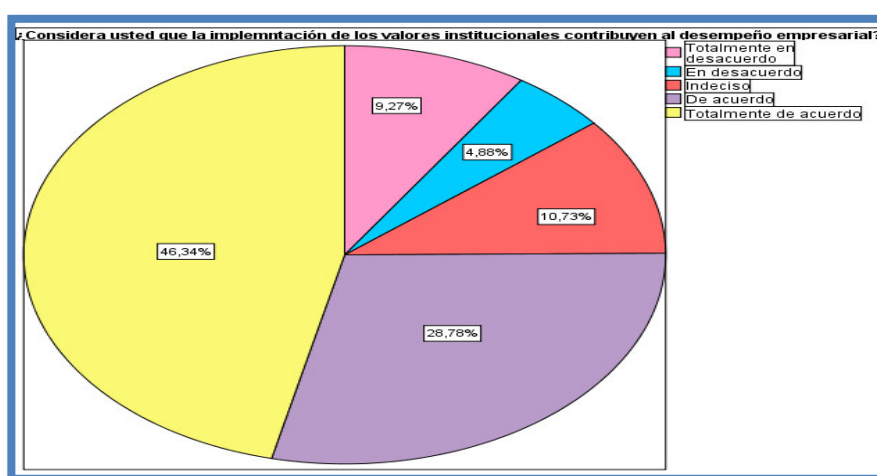


Figura 16: Valores contribuyen al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Del 100% de los encuestados al ser consultados, si los miembros de la organización tienen definida las funciones y sus procedimientos, el 1,5% manifestaron que están totalmente en desacuerdo, 1,5% en desacuerdo, 8,8% indeciso, 10,7% de acuerdo y, el 77,60% indican que está totalmente de acuerdo.

Cuadro 10: Valores de interés común aportan al prestigio.

4. ¿Considera usted que al incorporar valores de interés común aporta con el prestigio de la operadora?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	8,8	8,8	8,8
	En desacuerdo	17	8,3	8,3	17,1
	Indeciso	21	10,2	10,2	27,3
	De acuerdo	21	10,2	10,2	37,6
	Totalmente de acuerdo	128	62,4	62,4	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

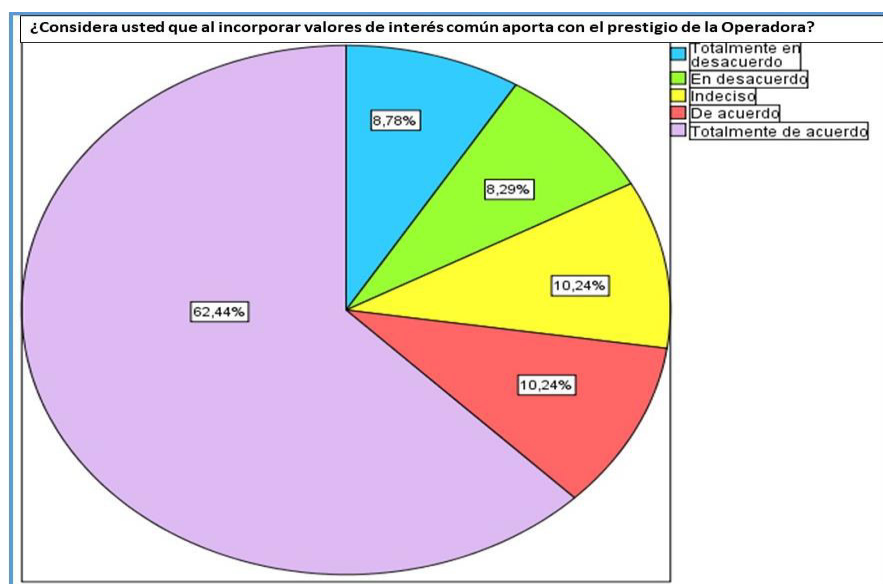


Figura 17: Valores de interés común aportan al prestigio. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

En esta pregunta, se observa que del 100% de los encuestados, el 62.4% manifiestan que al incorporarse valores de interés común aportan al prestigio de la operadora, el 8.8% están en total desacuerdo, así mismo, el 10,20% están indecisos y de acuerdo.

Cuadro 11: Políticas motiva a la formación de sus empleados.

5. ¿Considera usted que las políticas de la organización motiva a la formación de sus empleados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	2,9
	Indeciso	18	8,8	8,8	11,7
	De acuerdo	25	12,2	12,2	23,9
	Totalmente de acuerdo	156	76,1	76,1	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

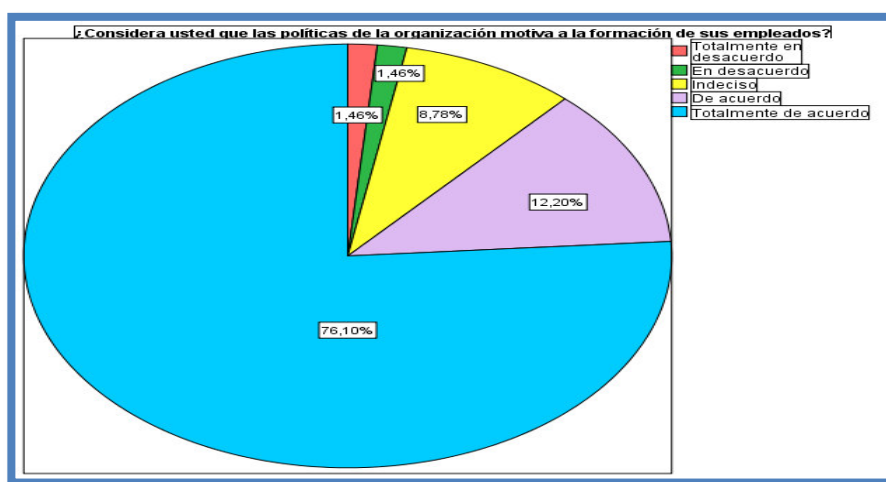


Figura 18: Políticas motiva a la formación de sus empleados. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Las políticas muy bien definidas hacen que motiven a la formación de sus empleados, sin embargo, del 100% de los encuestados, el 76,1% de éstos consideran que es importante, porque sirven como guías dentro de las organizaciones y motivan a la formación de sus empleados, sin embargo, se observa que un 3% están en total desacuerdo, mientras que el 8,80% se encuentran aún indecisos, por lo que no contestaron esta pregunta.

Cuadro 12: **Acciones del personal reflejan valores institucionales.**

6. ¿Considera usted que las acciones del personal reflejan los valores institucionales de la Operadora?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	4	2,0	2,0	3,4
	Indeciso	8	3,9	3,9	7,3
	De acuerdo	13	6,3	6,3	13,7
	Totalmente de acuerdo	177	86,3	86,3	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

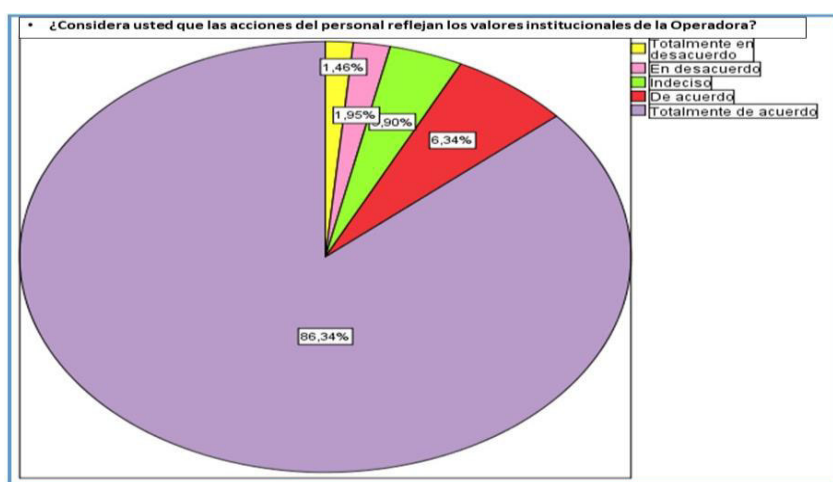


Figura 19: **Acciones del personal reflejan valores institucionales.** Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

En la administración de carácter social, deben regirse por los valores que orientan a la conducta o acciones de sus empleados, en esta pregunta se observa que de la totalidad de los encuestados, el 86.3% están totalmente en acuerdo con que las acciones del personal reflejan los valores institucionales

de la Operadora, el 1.5% no consideran pertinente, mientras que el 3.9% se encuentran indecisos.

Cuadro 13: Objetivos que busca alcanzar.

7. ¿Considera usted que el personal tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la Operadora?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	10,2	10,2	10,2
	En desacuerdo	14	6,8	6,8	17,1
	Indeciso	9	4,4	4,4	21,5
	De acuerdo	20	9,8	9,8	31,2
	Totalmente de acuerdo	141	68,8	68,8	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

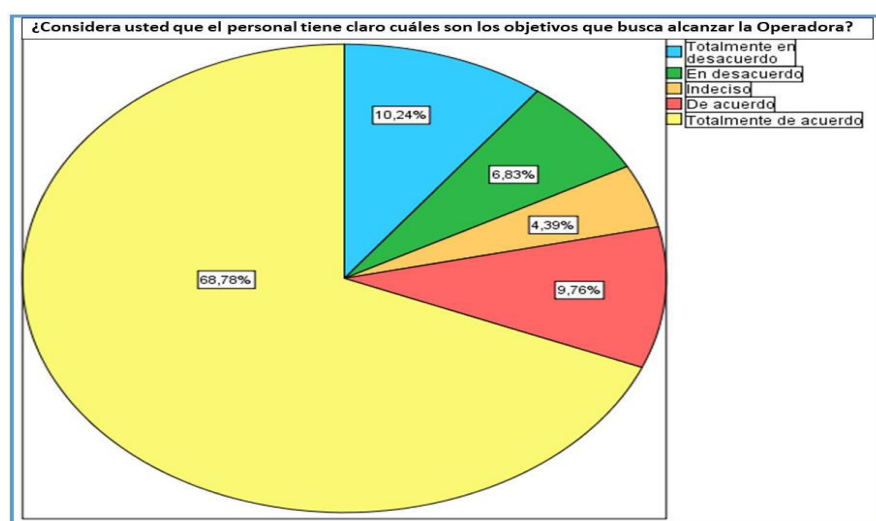


Figura 20: Objetivos que busca alcanzar. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Los objetivos establecidos por las instituciones generalmente tienden a buscar satisfacción y logro, ante esta pregunta, del 100% de los encuestados, el

68.80% del personal están totalmente de acuerdo en el sentido de que tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la Operadora, el 10,2% están en total desacuerdo y, el 4.4% no creyeron oportuno contestarla, por cuanto se encuentran indecisos.

Cuadro 14: La información es importante para cumplir propósitos y metas.

8. ¿Cree usted que la correcta divulgación de la información es importante para cumplir con los propósitos y metas de la Operadora?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	5,4	5,4	5,4
	En desacuerdo	21	10,2	10,2	15,6
	Indeciso	17	8,3	8,3	23,9
	De acuerdo	23	11,2	11,2	35,1
	Totalmente de acuerdo	133	64,9	64,9	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.



Figura 21: La información es importante para cumplir propósitos y metas.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Una correcta divulgación de la información es importante esto permitirá que las operadoras puedan cumplir con los propósitos y metas establecidas, así manifestaron el 64.9% de los miembros integrantes de la unidad de análisis, solo un 5,4% están en total desacuerdo, mientras que 17 personas que corresponde al 8,3% están indecisos.

Cuadro 15: Tabla 9. Cumplimiento con objetivos establecidos.

9. ¿Considera usted que la operadora está cumpliendo con los objetivos establecidos?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	2,9
	Indeciso	15	7,3	7,3	10,2
	De acuerdo	24	11,7	11,7	22,0
	Totalmente de acuerdo	160	78,0	78,0	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

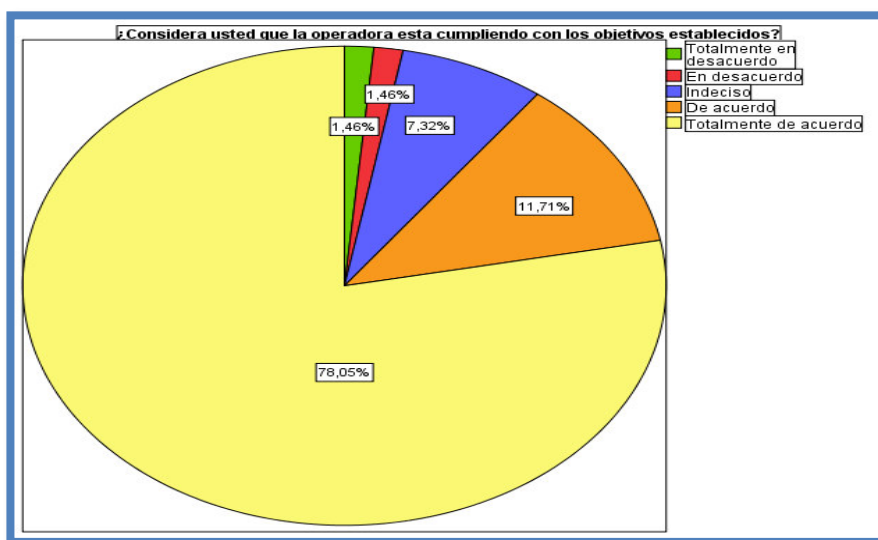


Figura 22: Cumplimiento con objetivos establecidos. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

De la muestra tomada a los encuestados, ante esta pregunta, el 78% consideran que las operadoras están cumpliendo con los objetivos establecidos, el 1,5 están en total desacuerdo y un 7,3% se sienten indecisos.

Cuadro 16: Necesaria elaboración de un Manual de Funciones.

10. ¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	4	2,0	2,0	3,4
	Indeciso	7	3,4	3,4	6,8
	De acuerdo	19	9,3	9,3	16,1
	Totalmente de acuerdo	172	83,9	83,9	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

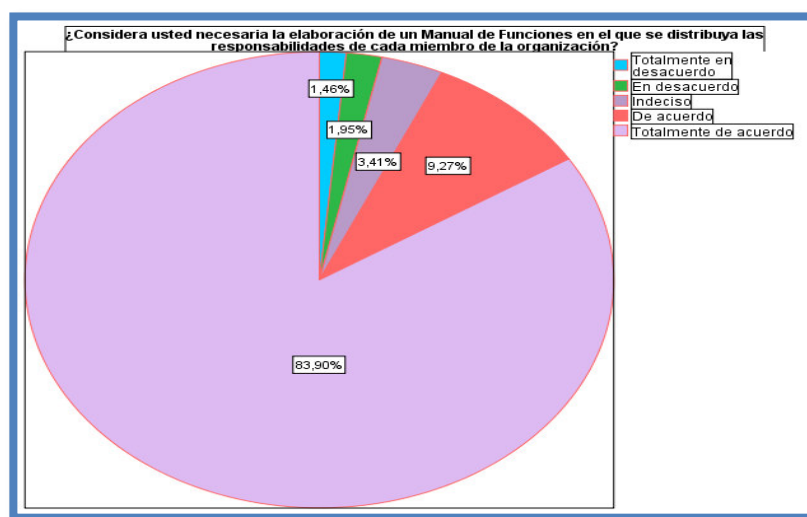


Figura 23: Necesaria elaboración de un Manual de Funciones. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Un Manual de Funciones, describe las actividades a desarrollarse como también las responsabilidades que tienen que cumplir sus integrantes, además de controlar y supervisar el trabajo. Del 100% de los encuestados, el 83,9% están totalmente de acuerdo en que es necesaria la elaboración de un Manual de funciones donde se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización, el 1,5% no lo creen, mientras que el 3,4% se encuentran indecisos.

Cuadro 17: **Personal suficientemente capacitado para desempeñar funciones.**

11. ¿Considera usted que el personal está suficientemente capacitado para desempeñar cada una de sus funciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,5	,5	,5
	En desacuerdo	1	,5	,5	1,0
	Indeciso	24	11,7	11,7	12,7
	De acuerdo	30	14,6	14,6	27,3
	Totalmente de acuerdo	149	72,7	72,7	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

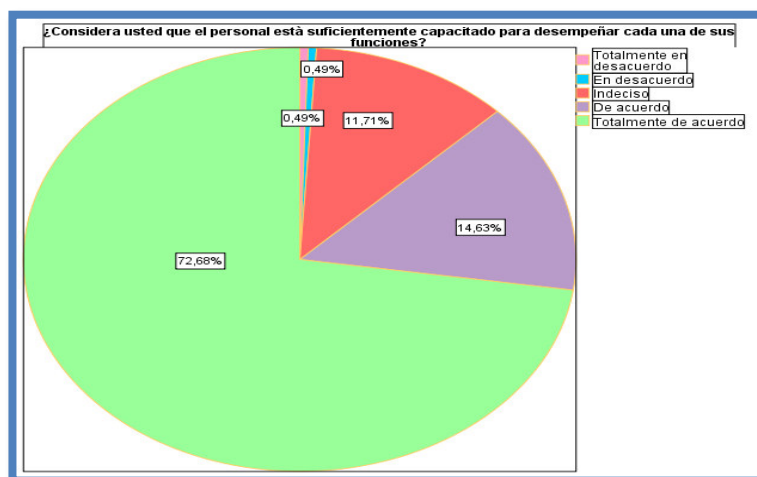


Figura 24: **Personal suficientemente capacitado para desempeñar funciones.** Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Al realizarle la consulta a los directivos, empleados, choferes y oficiales de las seis operadoras de transporte estudiadas, si consideran que el personal está suficientemente capacitado para desempeñar sus funciones dentro de la entidad, el 0,5% manifestó estar total en desacuerdo, un 0,5% están en desacuerdo, 11,7% se encuentran indecisos, el 14,6% están de acuerdo, mientras que el 72,7% afirman estar totalmente de acuerdo.

Cuadro 18: Contribución de la estructura organizacional al Desarrollo empresarial.

12. ¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	23	11,2	11,2	11,2
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	12,7
	Indeciso	16	7,8	7,8	20,5
	De acuerdo	32	15,6	15,6	36,1
	Totalmente de acuerdo	131	63,9	63,9	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

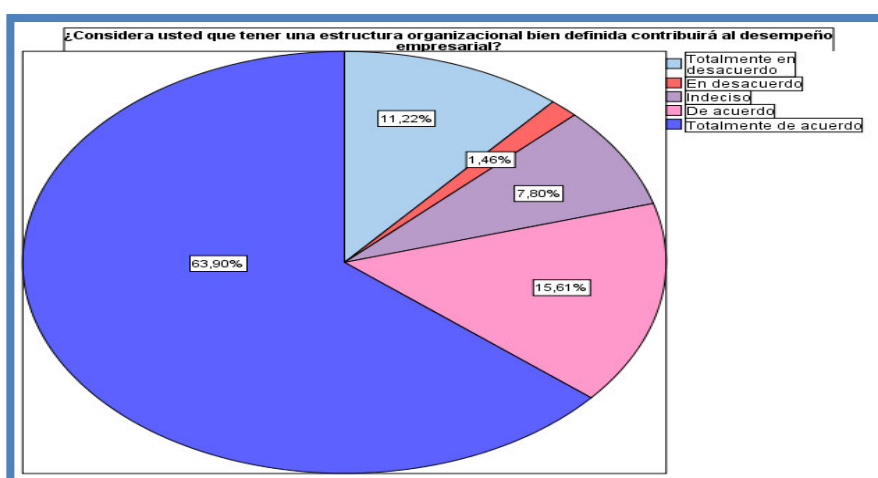


Figura 25: Contribución de la estructura organizacional al Desarrollo empresarial.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

De los 205 encuestados que representa el 100% de la muestra tomada para el estudio, al preguntarles si consideran que contar con una estructura organizacional bien definida contribuiría al desarrollo empresarial, el 11,2% manifestó estar totalmente en desacuerdo, 1,5% en desacuerdo, 7,8% indecisos, 15,6 de acuerdo y, 63,9% aluden estar totalmente de acuerdo.

Cuadro 19: **La estructura organizacional permite el cumplimiento de objetivos.**

¿Considera usted que la estructura organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas en la institución?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	2,9
	Indeciso	18	8,8	8,8	11,7
	De acuerdo	22	10,7	10,7	22,4
	Totalmente de acuerdo	159	77,6	77,6	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

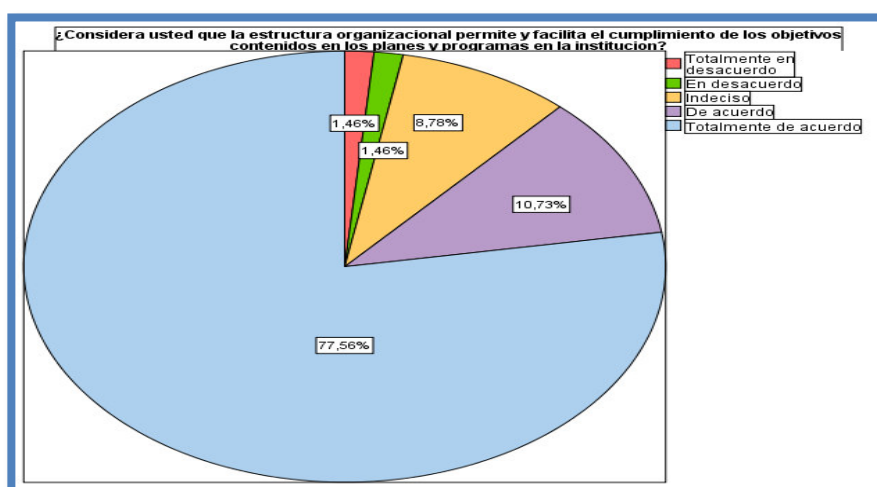


Figura 26: **La estructura organizacional permite el cumplimiento de objetivos.**
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Del total de encuestas aplicadas a los empleados, choferes y oficiales de las operadoras de transporte del Cantón Milagro estudiadas, encontramos que 1,5% están totalmente en desacuerdo en que la estructura organizacional permite y a facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas de la institución, mientras que el 77, 6% se encuentran totalmente de acuerdo.

Cuadro 20: Respaldo de la adaptabilidad de la estructura organizacional.

13. ¿Cree usted que la alta dirección de la institución respalda la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos del entorno?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	14	6,8	6,8	8,3
	Indeciso	10	4,9	4,9	13,2
	De acuerdo	14	6,8	6,8	20,0
	Totalmente de acuerdo	164	80,0	80,0	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

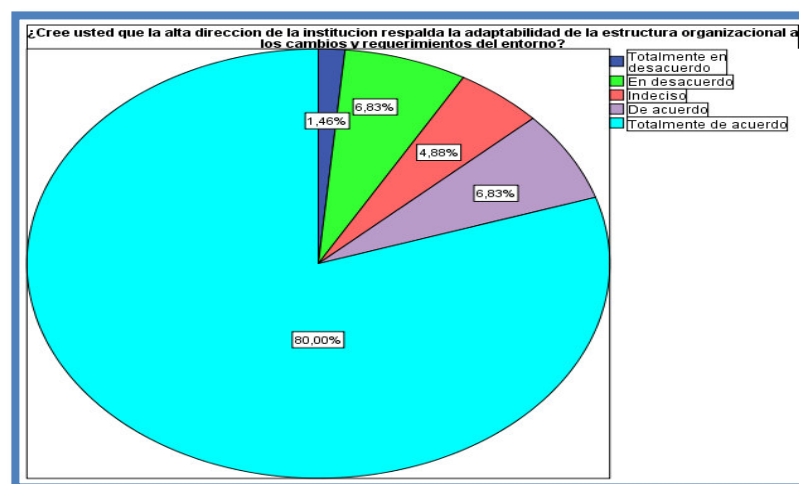


Figura 27: Respaldo de la adaptabilidad de la estructura organizacional.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 1,5% de los encuestados manifiestan estar totalmente en desacuerdo en que la alta dirección de la institución respalda la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos del entorno, 6,8% se encuentran en desacuerdo, 4,9% indecisos, 6,8% de acuerdo y totalmente de acuerdo un 80%.

Cuadro 21: La existencia de manuales beneficia al desempeño empresarial.

14. ¿Considera usted que la existencia de un manual que detalle las reglas y formalice el comportamiento de cada funcionario, beneficie al desarrollo empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	5	2,4	2,4	3,9
	Indeciso	8	3,9	3,9	7,8
	De acuerdo	18	8,8	8,8	16,6
	Totalmente de acuerdo	171	83,4	83,4	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

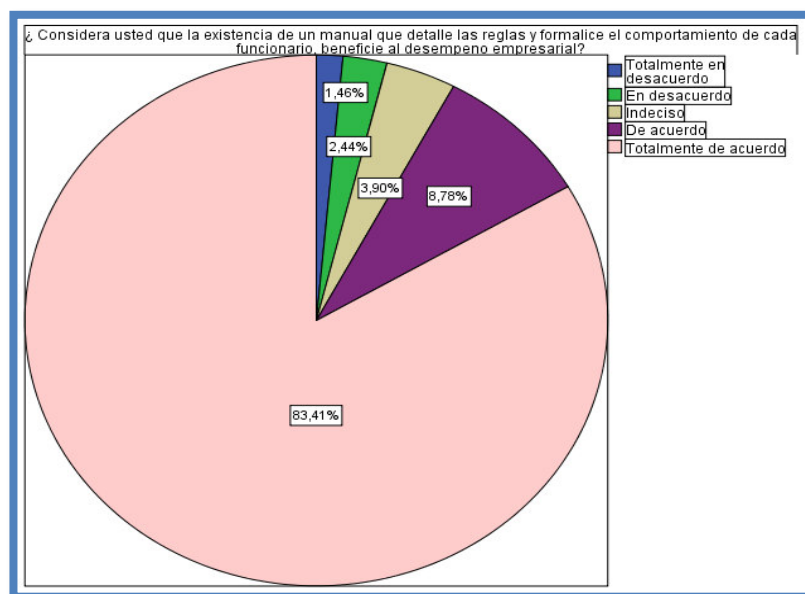


Figura 28: La existencia de manuales beneficia al desempeño empresarial.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 83,4% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que la existencia de un manual que detalle las reglas y formalice el comportamiento de cada funcionario, beneficie al desarrollo empresarial, un 8,8% están de acuerdo, 8% se mostraron indecisos, 2,4% en desacuerdo y tan solo el 1,5% consideran estar totalmente en desacuerdo.

Cuadro 22: Conocer las actividades y/o tareas contribuye al logro de los objetivos generales.

¿Considera usted que los miembros de la institución deberían conocer sus actividades y/o tareas; para que contribuyan al logro de los objetivos generales de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,0	1,0	1,0
	En desacuerdo	1	,5	,5	1,5
	Indeciso	22	10,7	10,7	12,2
	De acuerdo	25	12,2	12,2	24,4
	Totalmente de acuerdo	155	75,6	75,6	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

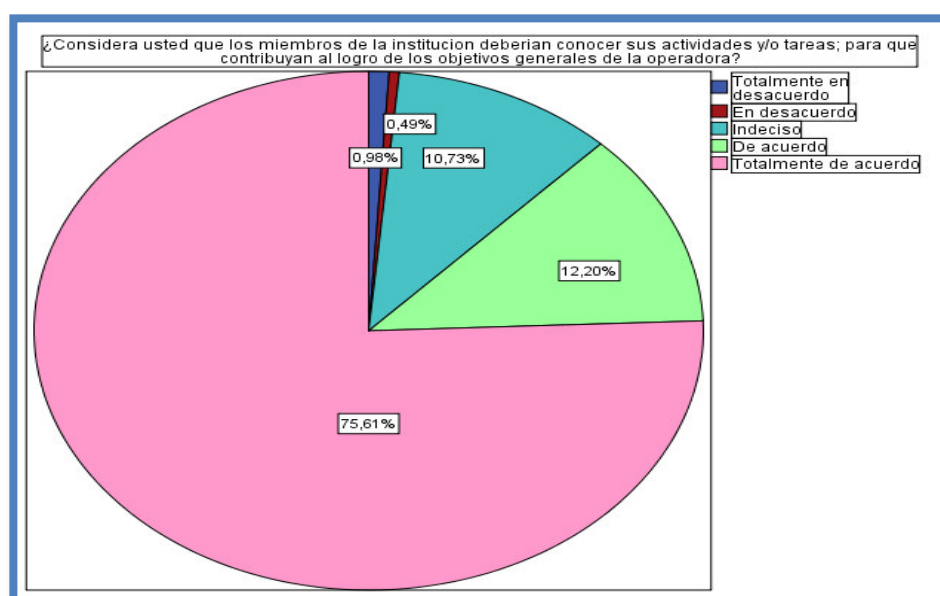


Figura 29: Conocer las actividades y/o tareas contribuye al logro de los objetivos generales. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

De los 205 personas encuestadas que representa el 100% de la muestra estudiada, el 1% manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que los miembros de la institución deberían conocer sus actividades y/o tareas; para que contribuyan al logro de los objetivos generales de la cooperativa, 0,5% en desacuerdo, 10,7% indecisos, 12,2% de acuerdo y 75,6 % que representa un total de 155 encuestados están totalmente de acuerdo con la interrogante.

Cuadro 23: La aplicación de controles contribuye al desarrollo empresarial.

¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	2,9
	Indeciso	18	8,8	8,8	11,7
	De acuerdo	42	20,5	20,5	32,2
	Totalmente de acuerdo	139	67,8	67,8	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

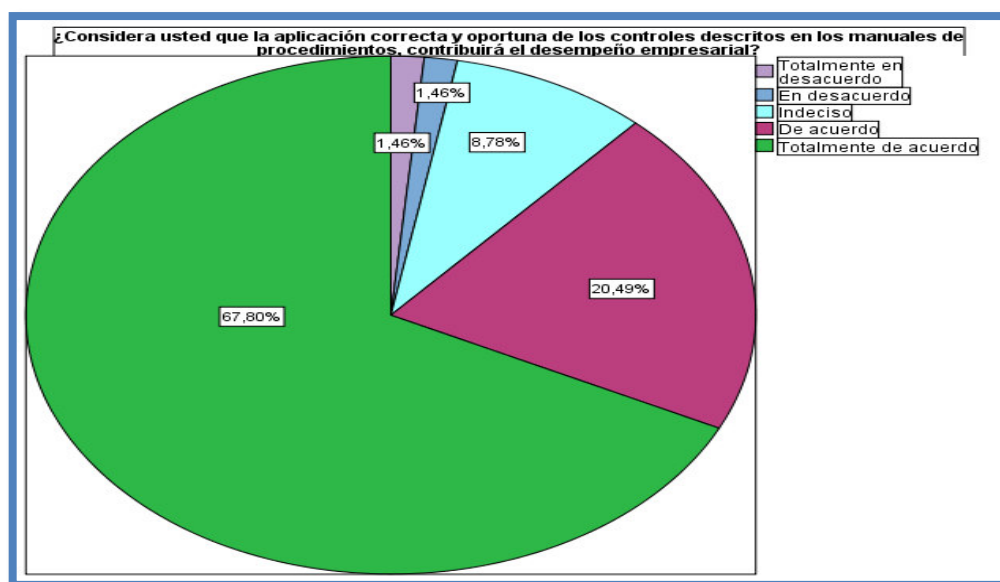


Figura 30: La aplicación de controles contribuye al desarrollo empresarial.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

En esta pregunta, denota que del 100% de los encuestados, el 67.8% manifiestan estar totalmente de acuerdo que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuyen al desarrollo empresarial, 20,5% están de acuerdo, 8.8% indecisos y tan solo un 1,5% mencionaron estar en desacuerdo y en total desacuerdo.

Cuadro 24: Consideración de los socios para la toma de decisiones.

15. ¿Considera usted que las opiniones de los socios deben ser tomadas en cuenta para las decisiones importantes de la operadora?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	5	2,4	2,4	2,4
	De acuerdo	24	11,7	11,7	14,1
	Totalmente de acuerdo	176	85,9	85,9	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

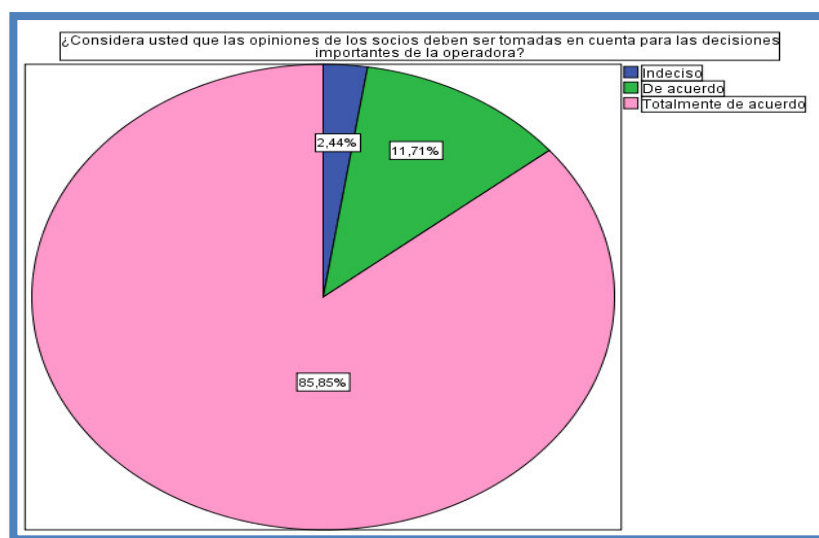


Figura 31: **Consideración de los socios para la toma de decisiones.** Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 85,9% de los directivos, empleados, choferes y oficiales de las seis operadoras de transporte del Cantón Milagro encuestadas, mencionan estar totalmente de acuerdo en que las opiniones de los socios deben ser consideradas para las decisiones importantes de la cooperativa, un 11,7% están de acuerdo, mientras que 2,4% se encuentran indecisos.

Cuadro 25: **Contribución del el liderazgo al apoyo del personal hacia la visión.**

16. ¿Cree usted que tener liderazgo contribuye a que el personal vea y apoye a la visión más allá de las metas a corto plazo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	10,2	10,2	10,2
	En desacuerdo	10	4,9	4,9	15,1
	Indeciso	2	1,0	1,0	16,1
	De acuerdo	18	8,8	8,8	24,9
	Totalmente de acuerdo	154	75,1	75,1	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

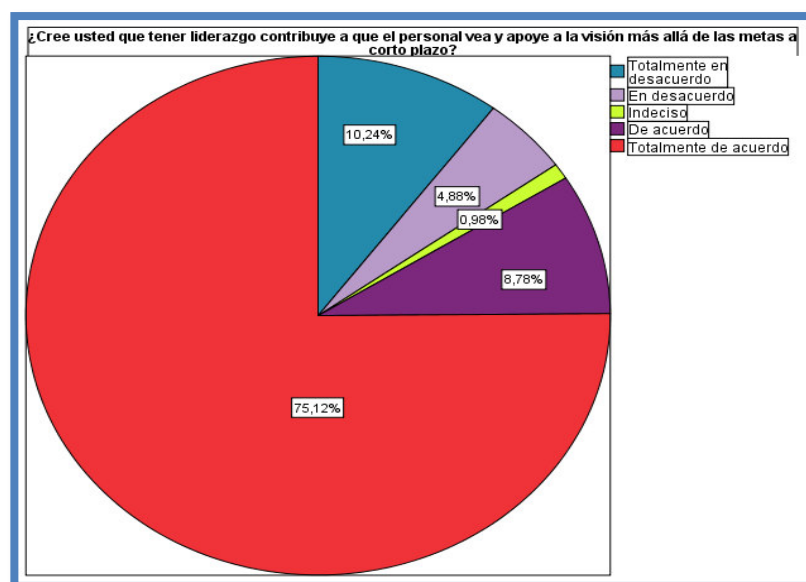


Figura 32: Contribución del el liderazgo al apoyo del personal hacia la visión.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El liderazgo es la habilidad que posee una persona para influir en la manera de actuar y pensar de los demás, de los 205 encuestados, el 10,2% están en total desacuerdo en que tener liderazgo contribuye a que el personal vea y apoye a la visión más allá de las metas a corto plazo, el 4,9% manifestaron estar en desacuerdo, el 1% se vieron indecisos, mientras que un 8,8% están de acuerdo y el 75,1% totalmente de acuerdo con la contribución del liderazgo.

Cuadro 26: Compartir conocimientos por parte de los líderes contribuye al desarrollo empresarial.

17. ¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirán al desarrollo empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	10,7
	Indeciso	28	13,7	13,7	24,4
	De acuerdo	41	20,0	20,0	44,4
	Totalmente de acuerdo	114	55,6	55,6	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

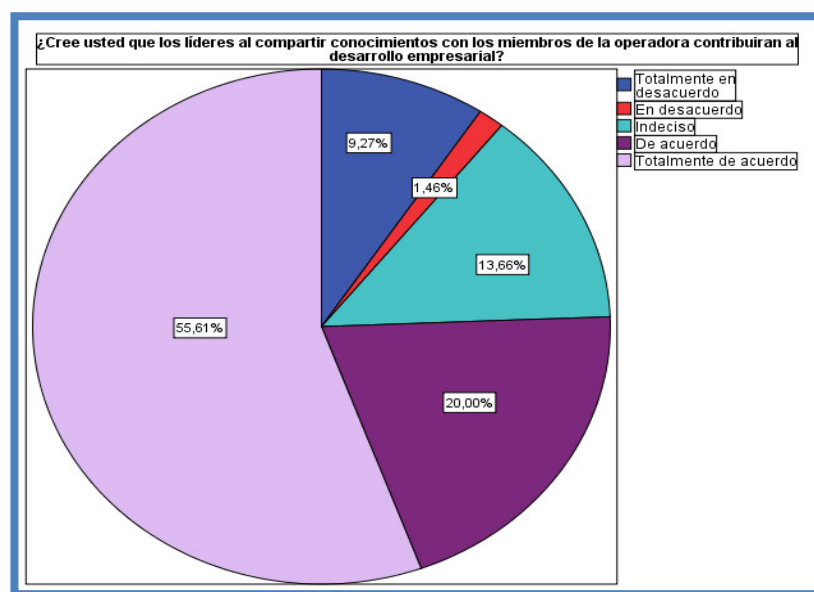


Figura 33: Compartir conocimientos por parte de los líderes contribuye al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Al realizarles la pregunta de que si los líderes al compartir conocimientos con los miembros de las operadoras contribuyen al desarrollo empresarial, 114 personas que representa el 55, 6% de los encuestados mencionaron estar el totalmente acuerdo con el enunciado, el 20% están de acuerdo, 13,7%

indecisos, 1,5 % en desacuerdo, mientras que 9,3% manifestaron estar en total desacuerdo con este.

Cuadro 27: La toma de decisiones de los líderes debe ser imparcial.

¿Considera usted que la toma de decisiones de los líderes dentro de la operadora, debe ser de carácter imparcial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	23	11,2	11,2	11,2
	En desacuerdo	14	6,8	6,8	18,0
	Indeciso	9	4,4	4,4	22,4
	De acuerdo	17	8,3	8,3	30,7
	Totalmente de acuerdo	142	69,3	69,3	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

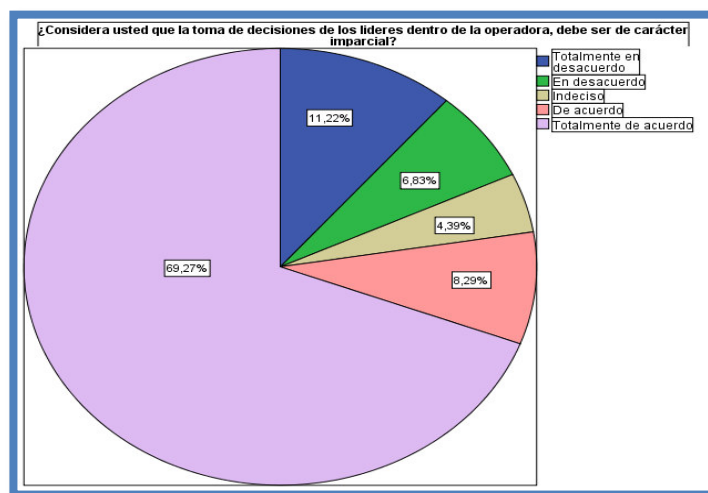


Figura 34: La toma de decisiones de los líderes debe ser imparcial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 11,22% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo de que la toma de decisiones de los líderes dentro de la empresa deba ser de carácter imparcial, el 6,8 % se encuentra en desacuerdo, al 4,4%

está indeciso, el 8,3% se encuentra de acuerdo y el 69,3% se encuentra en total acuerdo que la toma de decisiones de los líderes dentro de la empresa se de carácter imparcial.

Cuadro 28: Comunicación efectiva con del líder.

18. ¿Considera usted que los líderes deben de mantener siempre una comunicación efectiva con el personal a cargo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	9,8	9,8	9,8
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	11,2
	Indeciso	21	10,2	10,2	21,5
	De acuerdo	23	11,2	11,2	32,7
	Totalmente de acuerdo	138	67,3	67,3	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

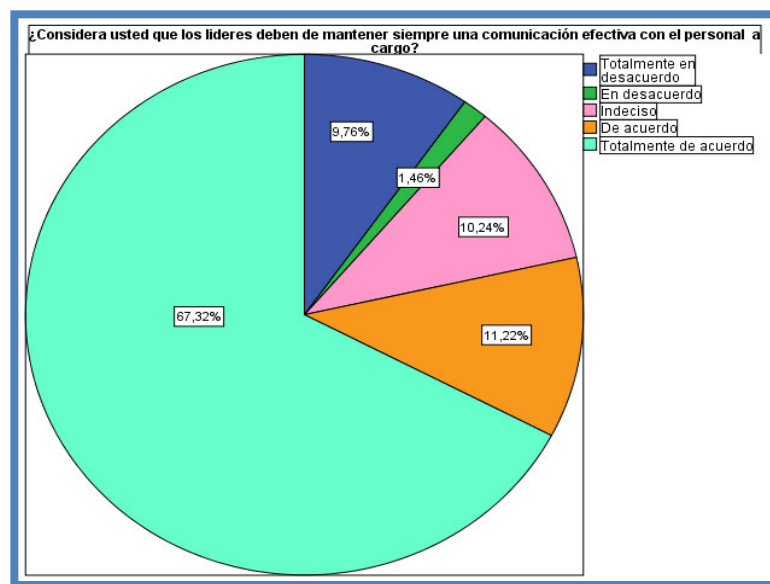


Figura 35: Comunicación efectiva con del líder. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 9,8% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que los líderes deben de mantener siempre una comunicación efectiva con el personal a cargo, el 1,5 % se encuentra en desacuerdo, al 10,2% está indeciso, el 11,20% se encuentra de acuerdo y el 67,3% se encuentra en total acuerdo que los líderes deben de mantener siempre una comunicación efectiva con el personal a cargo.

Cuadro 29: Compromiso del líder y su equipo de trabajo.

19. ¿Considera usted que debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	4,9	4,9	4,9
	Indeciso	20	9,8	9,8	14,6
	De acuerdo	18	8,8	8,8	23,4
	Totalmente de acuerdo	157	76,6	76,6	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

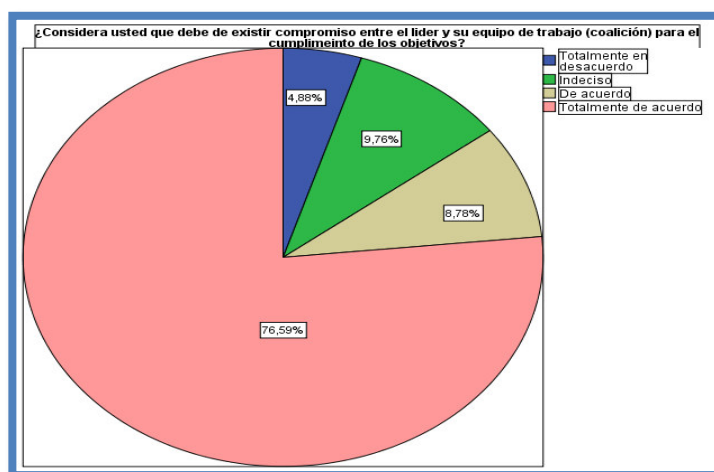


Figura 36: Compromiso del líder y su equipo de trabajo. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis

El 4,9% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos, el 9,8 % está indeciso, el 8,8% se encuentra de acuerdo y el 76,6% se encuentra en total acuerdo debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 30: Identificación de fortalezas y debilidades frente a la competencia.

20. ¿Considera usted que los directivos deben conocer sus fortalezas y Debilidades frente a la competencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	21	10,2	10,2	10,2
	En desacuerdo	17	8,3	8,3	18,5
	Indeciso	22	10,7	10,7	29,3
	De acuerdo	25	12,2	12,2	41,5
	Totalmente de acuerdo	120	58,5	58,5	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

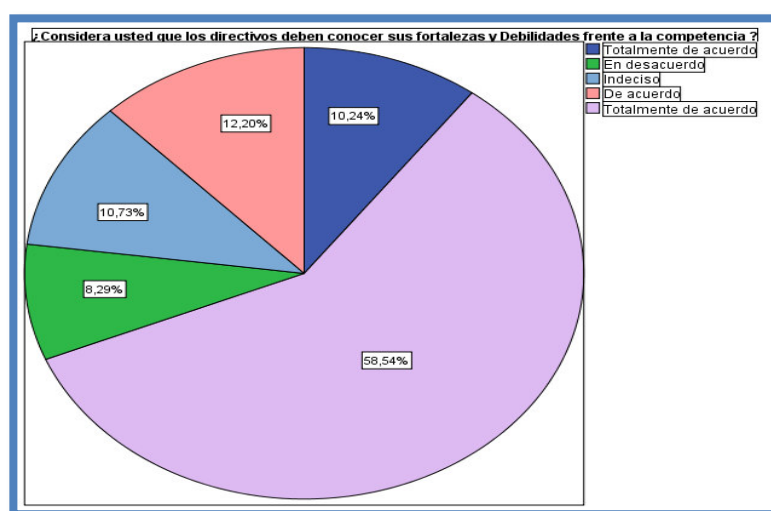


Figura 37: Identificación de fortalezas y debilidades frente a la competencia.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 10,2% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que los directivos deben conocer sus fortalezas y Debilidades frente a la competencia, el 8,3 % se encuentra en desacuerdo, al 10,7% está indeciso, el 12,2% se encuentra de acuerdo y el 58,5% se encuentra en total acuerdo que los directivos deben conocer sus fortalezas y Debilidades frente a la competencia.

Cuadro 31: Identificación de oportunidades y amenazas frente a la competencia.

21. ¿Considera usted que los directivos deben conocer sus oportunidades y amenazas frente a la competencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	8	3,9	3,9	3,9
	De acuerdo	12	5,9	5,9	9,8
	Totalmente de acuerdo	185	90,2	90,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadora de Transporte del Cantón Milagro.

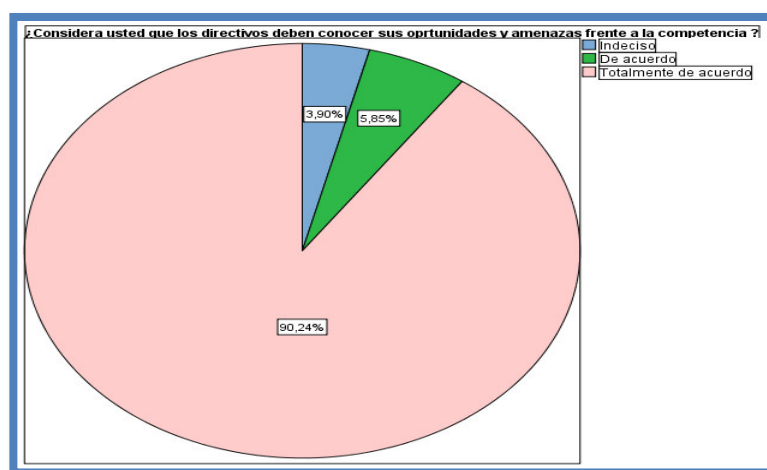


Figura 38: Identificación de oportunidades y amenazas frente a la competencia.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 3,9% de las personas encuestadas se encuentran indecisas en que los directivos deben conocer sus oportunidades y amenazas frente a la competencia, el 5,9 % de acuerdo y el 90,2% se encuentran en total acuerdo que los directivos deben conocer sus oportunidades y amenazas frente a la competencia.

Cuadro 32: Importancia de los conocimientos y habilidades de los miembros.

22. ¿Considera usted que la dirección debe de dar la importancia necesaria al conocimiento y habilidades de los miembros de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	30	14,6	14,6	14,6
	De acuerdo	22	10,7	10,7	25,4
	Totalmente de acuerdo	153	74,6	74,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

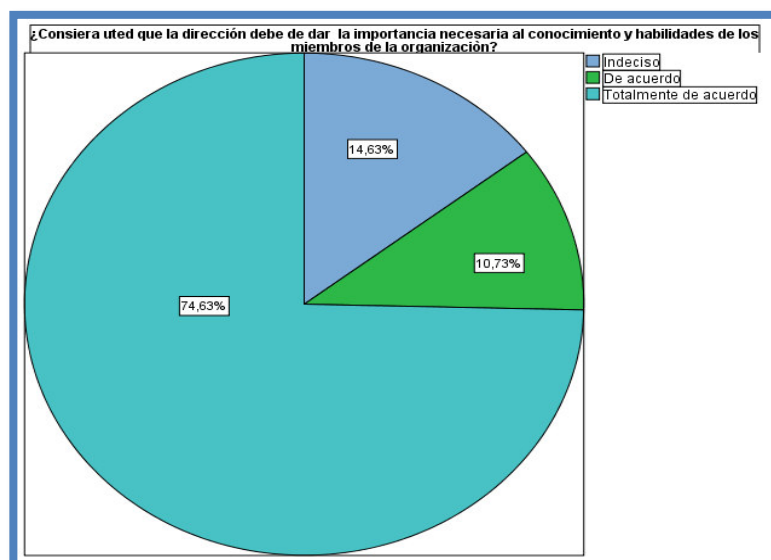


Figura 39: Importancia de los conocimientos y habilidades de los miembros.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 14,6% de las personas encuestadas se encuentran indecisas en que la dirección debe de dar la importancia necesaria al conocimiento y habilidades de los miembros de la organización, el 10,7 % de acuerdo y el 74,6% se encuentran en total acuerdo que la dirección debe de dar la importancia necesaria al conocimiento y habilidades de los miembros de la organización.

Cuadro 33: La información brindada por los jefes debe ser completa y resolver dudas.

23. ¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	,5	,5	,5
	Indeciso	11	5,4	5,4	5,9
	De acuerdo	25	12,2	12,2	18,0
	Totalmente de acuerdo	168	82,0	82,0	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

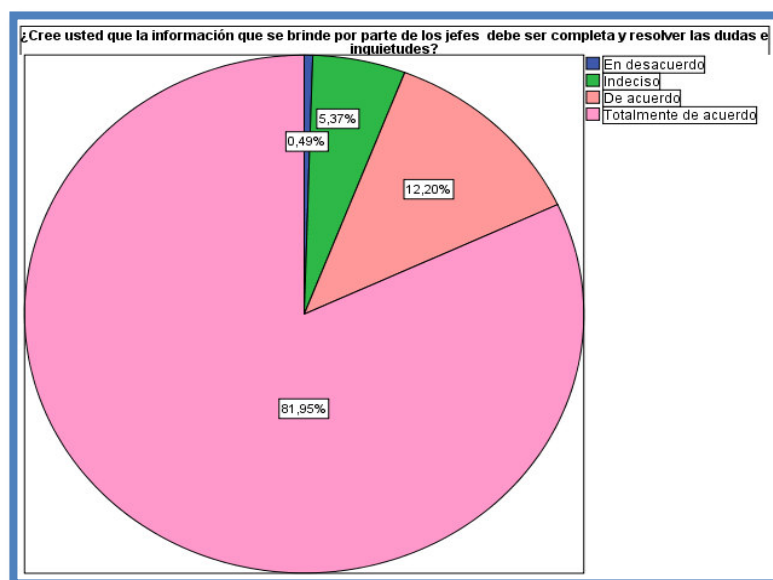


Figura 40: La información brindada por los jefes debe ser completa y resolver dudas. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 0,49% de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes, el 5,4 % está indeciso, el 12,2% se encuentra de acuerdo y el 82 % se encuentra en total acuerdo que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes.

Cuadro 34: Motivación al personal contribuye a la satisfacción laboral.

24. ¿Cree usted que la motivación por parte de la operadora hacia el personal lograría una mayor satisfacción laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,0	1,0	1,0
	En desacuerdo	4	2,0	2,0	2,9
	Indeciso	5	2,4	2,4	5,4
	De acuerdo	20	9,8	9,8	15,1
	Totalmente de acuerdo	174	84,9	84,9	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

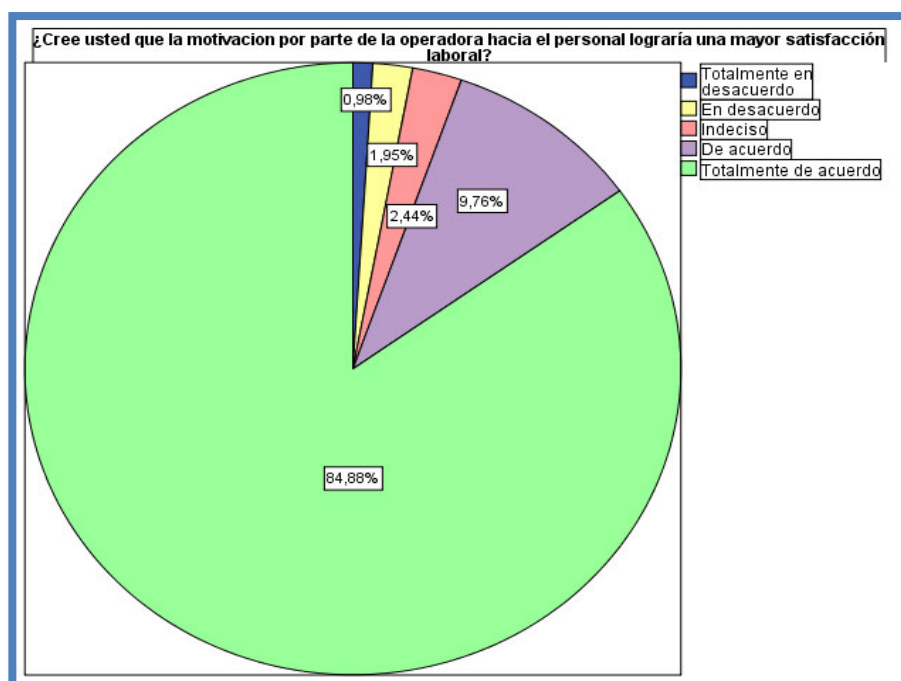


Figura 41: **Motivación al personal contribuye a la satisfacción laboral.** Operadora de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 1,0% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que la motivación por parte de la operadora hacia el personal lograría una mayor satisfacción laboral, el 2,0 % se encuentra en desacuerdo, al 2,4% está indeciso, el 9,8% se encuentra de acuerdo y el 84,9% se encuentra en total acuerdo que la motivación por parte de la operadora hacia el personal lograría una mayor satisfacción laboral.

Cuadro 35: La dirección debe responder a las necesidades.

25. ¿Considera usted que la dirección debe de responder a todas las necesidades de sus empleados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,0	1,0	1,0
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	2,4
	Indeciso	10	4,9	4,9	7,3
	De acuerdo	15	7,3	7,3	14,6
	Totalmente de acuerdo	175	85,4	85,4	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

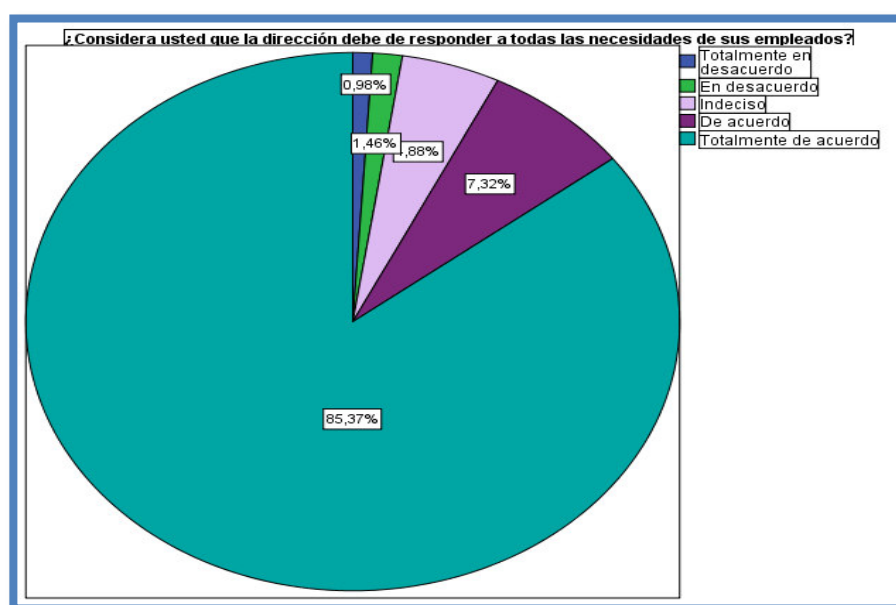


Figura 42: La dirección debe responder a las necesidades. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 1,0% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en totalmente en desacuerdo que la dirección debe de responder a todas las necesidades de sus empleados, el 1,5 % se encuentra en desacuerdo, al 4,9% está indeciso, el

7,3% se encuentra de acuerdo y el 85,4% se encuentra en total acuerdo que la dirección debe de responder a todas las necesidades de sus empleados.

Cuadro 36: El clima laboral adecuado ayuda al cumplimiento de objetivos.

26. ¿Considera usted que un clima de trabajo agradable permite cumplir los objetivos de la operadora?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	10	4,9	4,9	4,9
	De acuerdo	10	4,9	4,9	9,8
	Totalmente de acuerdo	185	90,2	90,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

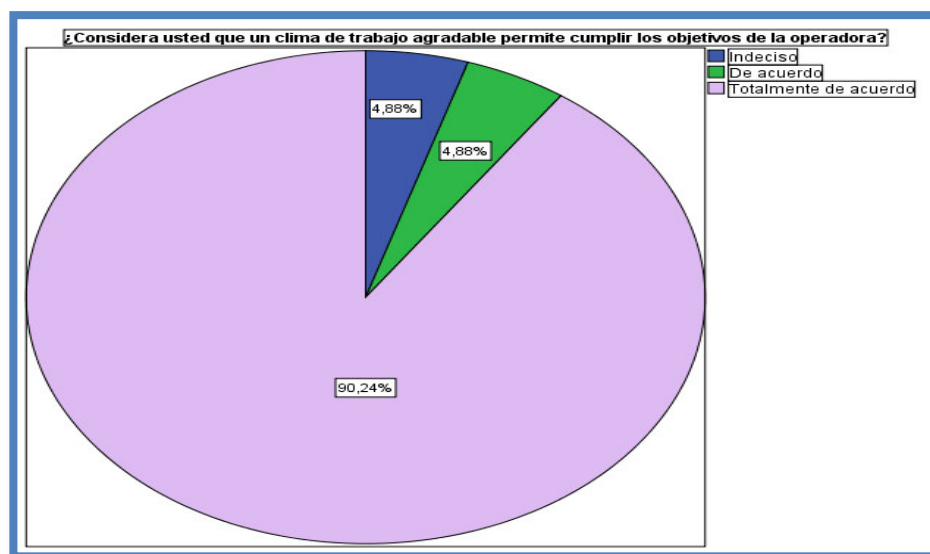


Figura 43: El clima laboral adecuado ayuda al cumplimiento de objetivos. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis

El 4,9% de las personas encuestadas se encuentran indecisas en que un clima de trabajo agradable permite cumplir los objetivos de la operadora, el 4,9% de

acuerdo y el 90,2% se encuentran en total acuerdo que un clima de trabajo agradable permite cumplir los objetivos de la operadora.

Cuadro 37: Contar con sistemas de remuneración contribuye al desarrollo empresarial.

27. ¿Cree usted que la operadora además del salir o debe tener otro sistema de remuneración que contribuya al desarrollo empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,5	,5	,5
	De acuerdo	50	24,4	24,4	24,9
	Totalmente de acuerdo	154	75,1	75,1	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

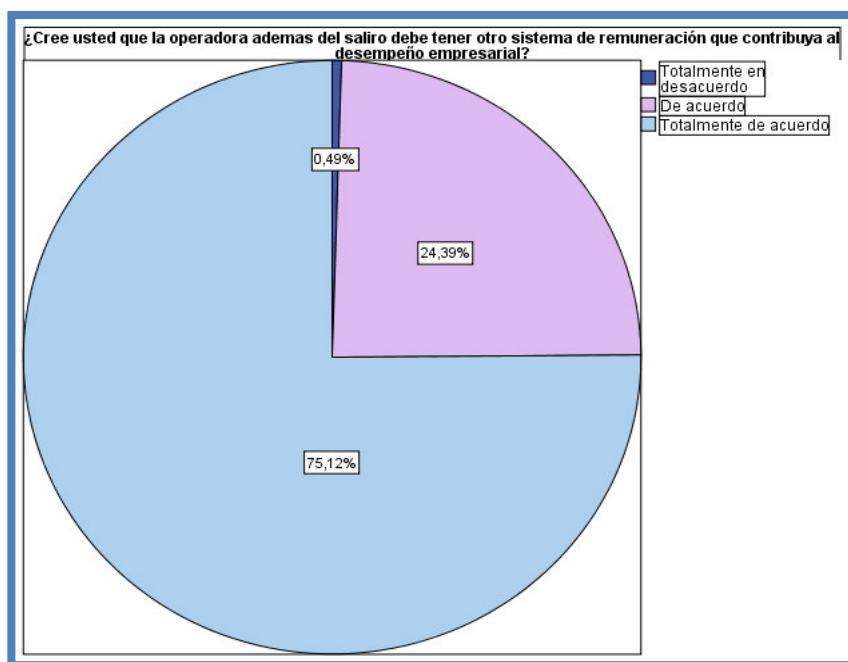


Figura 44: Contar con sistemas de remuneración contribuye al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 0,49% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo en que un clima de trabajo agradable permite cumplir los objetivos de la operadora, el 24,39% de acuerdo y el 75,12% se encuentran en total acuerdo que un clima de trabajo agradable permite cumplir los objetivos de la operadora.

Cuadro 38: Toma de medida y acciones para retener los talentos que aportan al desarrollo empresarial.

28. ¿Cree usted que la operadora debe tomar medidas y acciones pertinentes para retener a los talentos que aportan directamente al desarrollo empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	59	28,8	28,8	28,8
	Totalmente de acuerdo	146	71,2	71,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

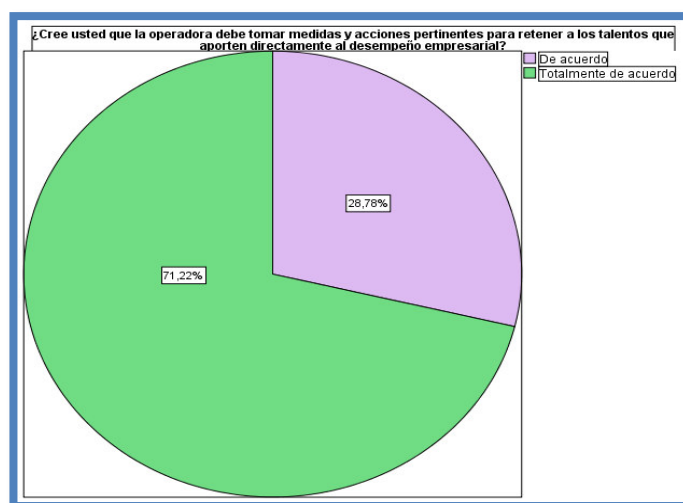


Figura 45: Toma de medida y acciones para retener los talentos que aportan al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 28,8% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que la operadora debe tomar medidas y acciones pertinentes para retener a los talentos que aporten directamente al desarrollo empresarial, y el 71,2% se encuentra totalmente de acuerdo.

Cuadro 39: El clima laboral enfatiza la pertinencia y estabilidad del personal.

29. ¿Considera usted que el clima laboral dentro de la operadora enfatiza la permanencia y la estabilidad con respecto al personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	205	100,0	100,0	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

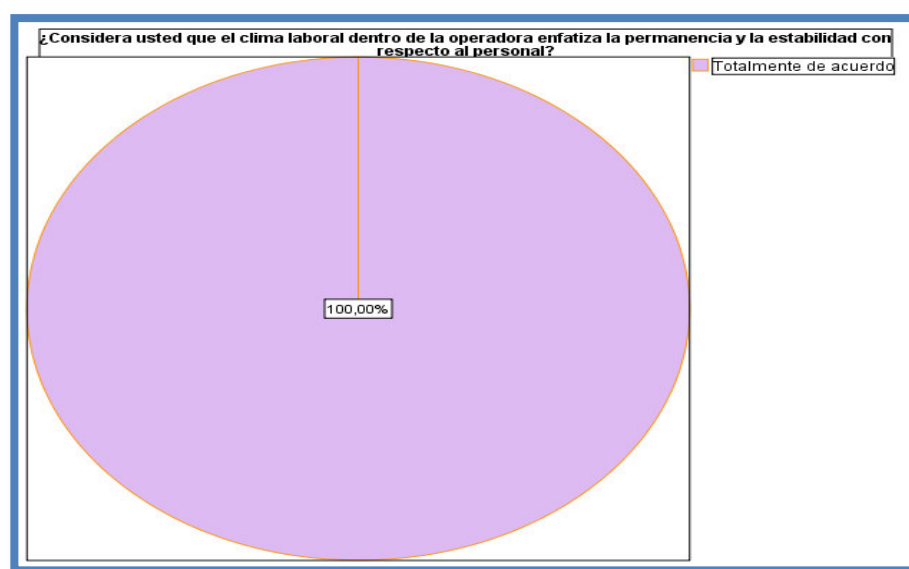


Figura 46: El clima laboral enfatiza la pertinencia y estabilidad del personal.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 100% de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo que el clima laboral dentro de la operadora enfatiza la permanencia y la estabilidad con respecto al personal.

Cuadro 40: El reconocimiento de la eficiencia del personal contribuye al desempeño.

30. ¿Considera usted que el reconocimiento hacia el personal por su eficiente desempeño, se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	10	4,9	4,9	4,9
	De acuerdo	50	24,4	24,4	29,3
	Totalmente de acuerdo	145	70,7	70,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

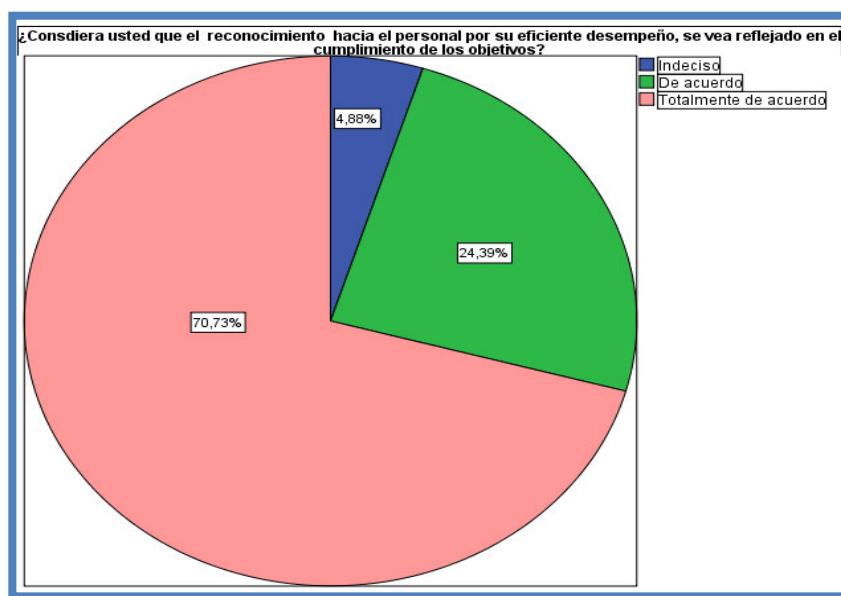


Figura 47: El reconocimiento de la eficiencia del personal contribuye al desempeño.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 4,9% de las personas encuestadas se encuentran indecisas que el reconocimiento hacia el personal por su eficiente desempeño, se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos, el 24,4 % está de acuerdo y el 70,7% se encuentran en total acuerdo que el reconocimiento hacia el personal por su eficiente desempeño, se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 41: La organización debe contar con un plan de manejo de crisis a nivel laboral

31. ¿Considera usted que la organización debe establecer un plan de manejo de crisis en caso de que se presentare uno a nivel laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	55	26,8	26,8	26,8
	Totalmente de acuerdo	150	73,2	73,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

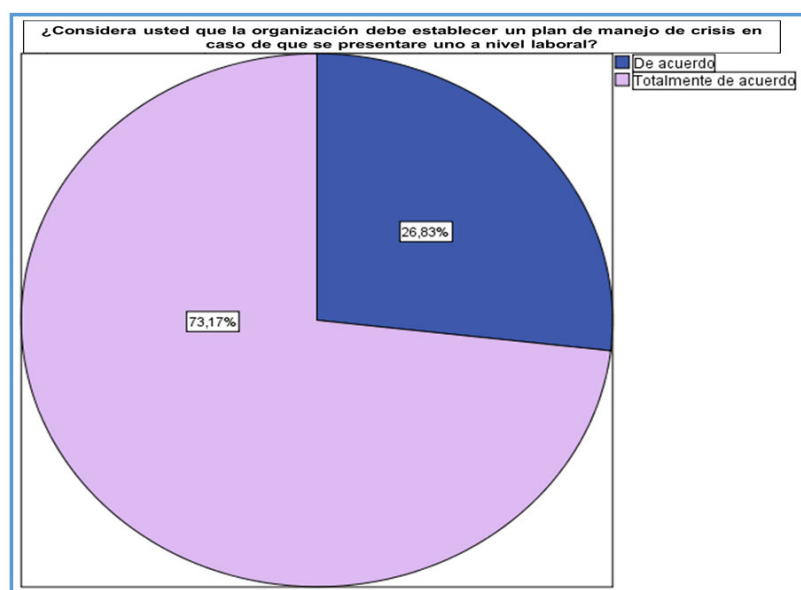


Figura 48: La organización debe contar con un plan de manejo de crisis a nivel laboral, .
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 26,8% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que la organización debe establecer un plan de manejo de crisis en caso de que se presentare uno a nivel laboral, social y/o medio ambiente y el 73,20% está totalmente de acuerdo.

Cuadro 42: Potencializarían de las habilidades y conocimientos del personal.

32. ¿Cree usted que las habilidades y conocimientos del personal deben ser potencializados por la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	25	12,2	12,2	12,2
	Totalmente de acuerdo	180	87,8	87,8	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

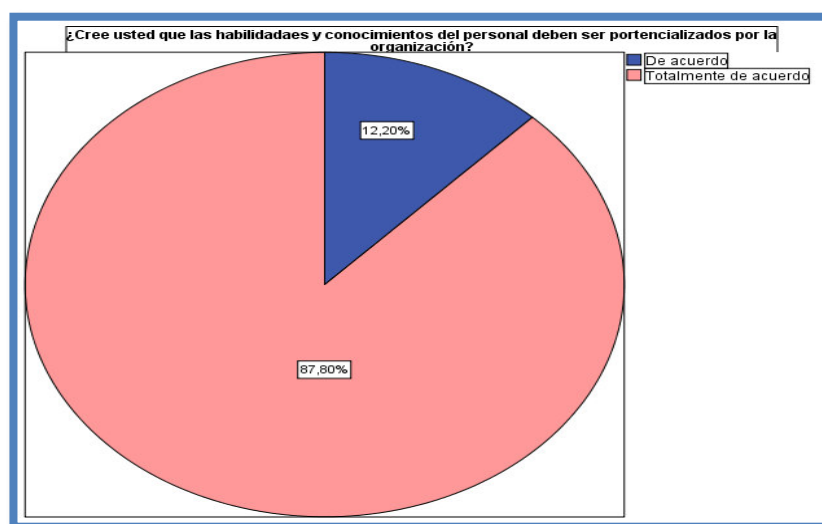


Figura 49: Potencializarían de las habilidades y conocimientos del personal. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 12,2% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que las habilidades y conocimientos del personal deben ser potencializados por la organización y el 87,8% está totalmente de acuerdo.

Cuadro 43: Consideración de las sugerencias/quejas de los usuarios para mejorar el servicio.

33. ¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	18	8,8	8,8	8,8
	Indeciso	8	3,9	3,9	12,7
	De acuerdo	12	5,9	5,9	18,5
	Totalmente de acuerdo	167	81,5	81,5	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

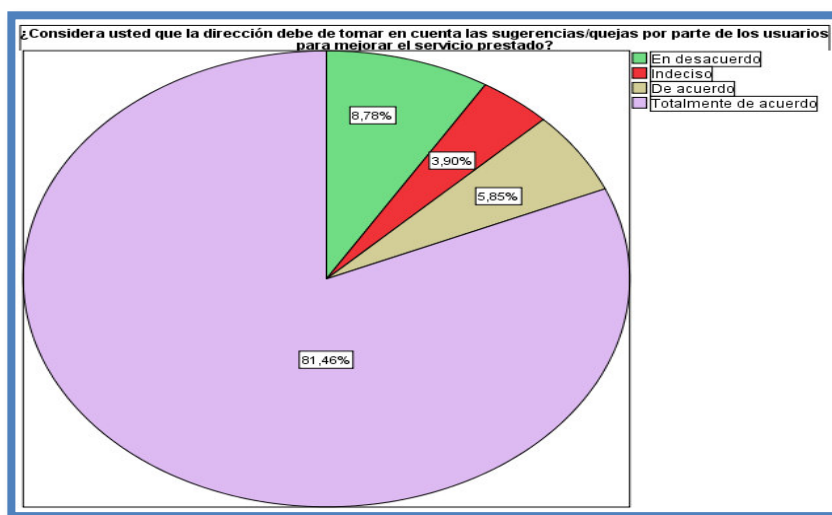


Figura 50: Consideración de las sugerencias/quejas de los usuarios para mejorar el servicio. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 8,8% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado, el 3,9 % está indeciso, el 5,9% se encuentra de acuerdo y el 81,5 % se encuentra en totalmente de acuerdo en que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado.

Cuadro 44: El Análisis del entorno competitivo genera oportunidades de desarrollo empresarial.

34. ¿Cree usted que realizar un análisis del entorno competitivo a: usuarios, competencia actual, posibles competidores en el sector, genere oportunidades de desarrollo empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	6	2,9	2,9	2,9
	De acuerdo	55	26,8	26,8	29,8
	Totalmente de acuerdo	144	70,2	70,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

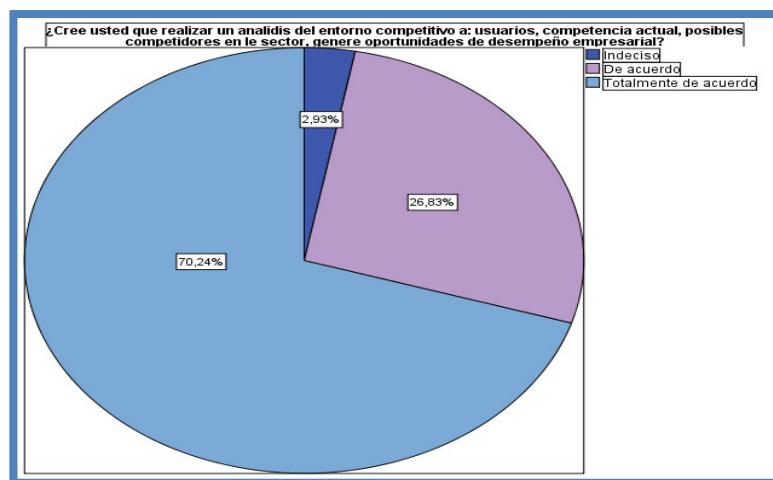


Figura 51: El Análisis del entorno competitivo genera oportunidades de desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

Se encuentran indecisas que al realizar un análisis del entorno competitivo a: usuarios, competencia actual, posibles competidores en el sector, genere oportunidades de desarrollo empresarial, el 26,8 % está de acuerdo y el 70,2% se encuentra totalmente acuerdo que realizar un análisis del entorno competitivo a: usuarios, competencia actual, posibles competidores en el sector, genere oportunidades de desarrollo empresarial.

Cuadro 45: Automatización de los procesos operativos

35. ¿Considera usted que la operadora debería de automatizar sus procesos operativos que permita ofrecer un servicio con rapidez?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	61	29,8	29,8	29,8
	Totalmente de acuerdo	144	70,2	70,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

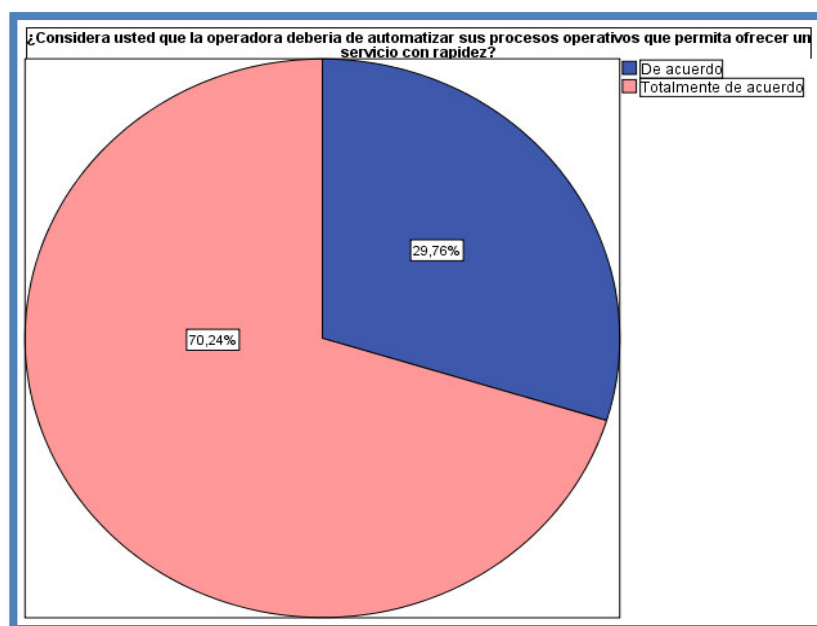


Figura 52: **Automatización de los procesos operativos.** Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 29,8% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que la operadora debería de automatizar sus procesos operativos que permita ofrecer un servicio con rapidez y el 70,2% está totalmente de acuerdo.

Cuadro 46: **La implementación de tecnologías en la operadora.**

36. ¿Considera usted que la implementación de la tecnología en la operadora permitirá optimizar la información en tiempo real, para beneficio del usuario?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	58	28,3	28,3	28,3
	Totalmente de acuerdo	147	71,7	71,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

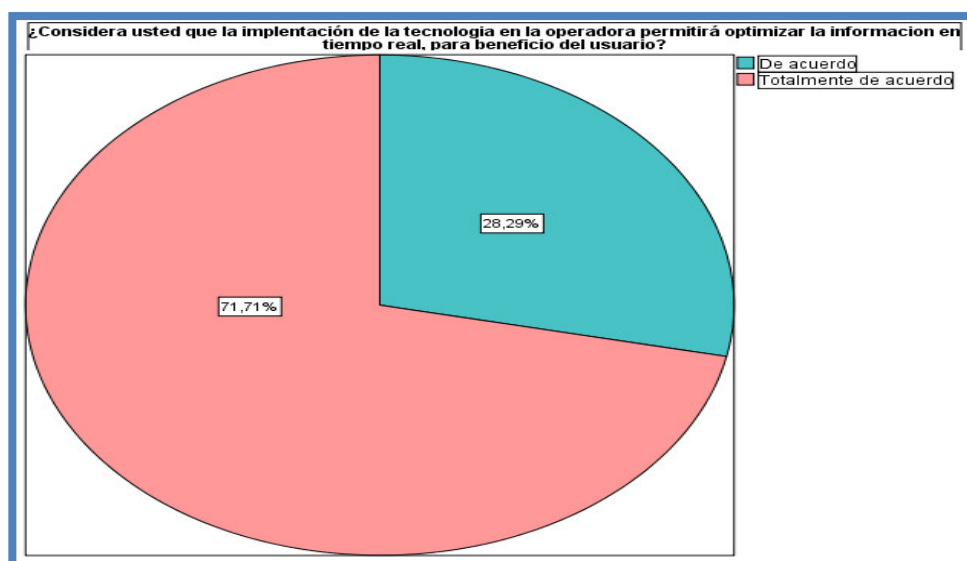


Figura 53: **La implementación de tecnologías en la operadora.** Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 28,3% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que la implementación de la tecnología en la operadora permitirá optimizar la información en tiempo real, para beneficio del usuario y el 71,7% está totalmente de acuerdo.

Cuadro 47: **Presentación de planes de acción y sugerencias del presidente para contribuir a la mejora continua.**

37. ¿Considera usted que el presidente debe de presentar planes de acción y sugerencias de mejoras a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de estos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	40	19,5	19,5	19,5
	Totalmente de acuerdo	165	80,5	80,5	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

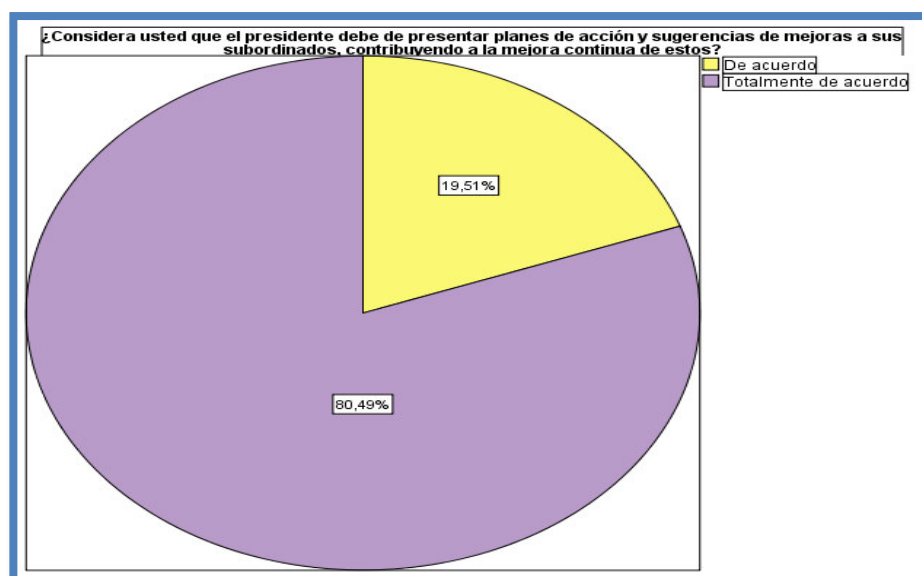


Figura 54: Presentación de planes de acción y sugerencias del presidente para contribuir a la mejora continua. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 19,5% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que el presidente debe de presentar planes de acción y sugerencias de mejoras a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de estos y el 80,5% está totalmente de acuerdo.

Cuadro 48: Contar con un sistema de mejora en la calidad de los servicios.

38. ¿Considera usted que la operadora debe poseer un sistema de mejoramiento continuo en cuanto a la calidad de los servicios prestados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	60	29,3	29,3	29,3
	Totalmente de acuerdo	145	70,7	70,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

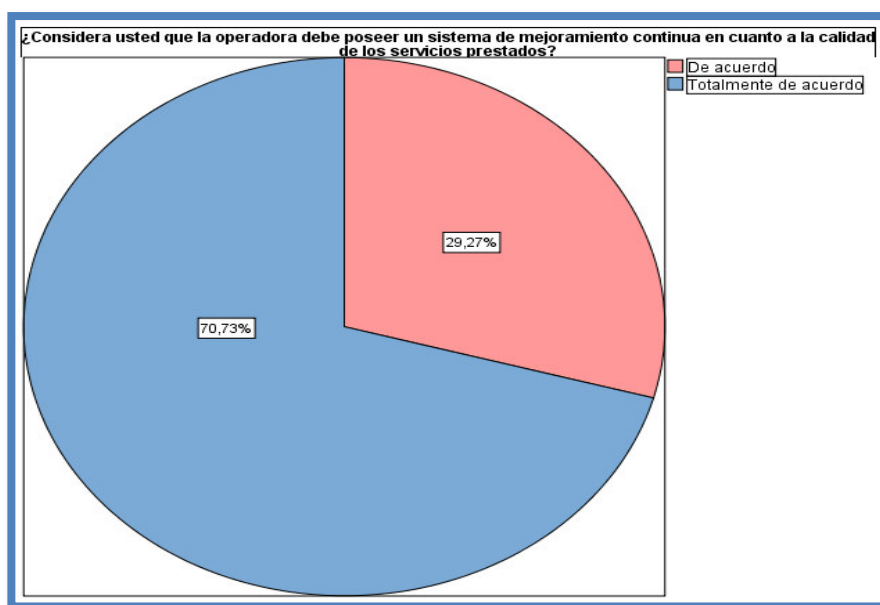


Figura 55: **Contar con un sistema de mejora en la calidad de los servicios.** Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 29,27% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo en que la operadora debe poseer un sistema de mejoramiento continuo en cuanto a la calidad de los servicios prestados y el 70,73% está totalmente de acuerdo.

Cuadro 49: **El aprovechamiento de la capacidad y experiencia del personal.**

39. ¿Considera usted que al aprovechar la capacidad y la experiencia del personal ayudará a optimizar el manejo de la tecnología moderna permitiendo la eficiencia y agilización de los procesos internos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	15	7,3	7,3	7,3
	De acuerdo	50	24,4	24,4	31,7
	Totalmente de acuerdo	140	68,3	68,3	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

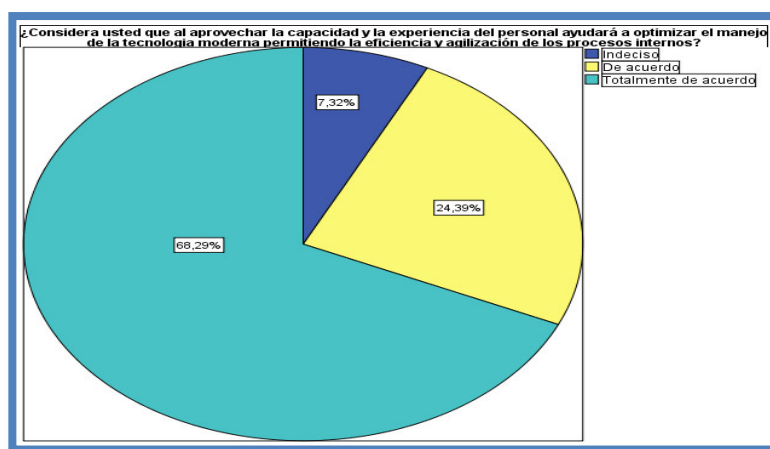


Figura 56: **El aprovechamiento de la capacidad y experiencia del personal.** Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 7,3% de las personas encuestadas se encuentran indecisas que al aprovechar la capacidad y la experiencia del personal ayudará a optimizar el manejo de la tecnología moderna permitiendo la eficiencia y agilización de los procesos internos, el 24,4% está de acuerdo y el 68,3% se encuentra totalmente acuerdo que al aprovechar la capacidad y la experiencia del personal ayudará a optimizar el manejo de la tecnología moderna permitiendo la eficiencia y agilización de los procesos internos.

Cuadro 50: **Evaluaciones periódicas de la satisfacción del usuario.**

40. ¿Considera usted que al evaluar periódicamente la satisfacción del usuario permitirá cubrir sus expectativas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	54	26,3	26,3	26,3
	Totalmente de acuerdo	151	73,7	73,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

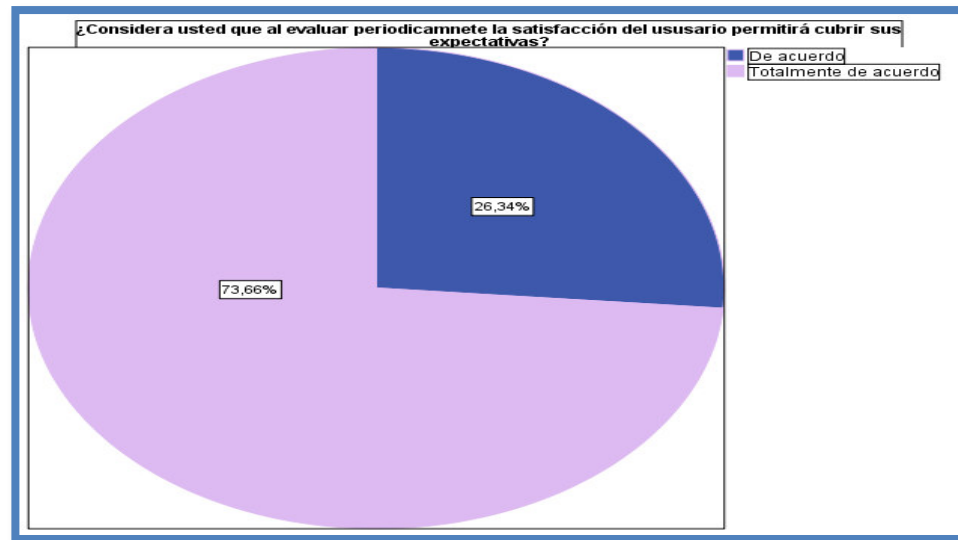


Figura 57: **Evaluaciones periódicas de la satisfacción del usuario.** Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 7,3% de las personas encuestadas se encuentran indecisas que al aprovechar la capacidad y la experiencia del personal ayudará a optimizar el manejo de la tecnología moderna permitiendo la eficiencia y agilización de los procesos internos, el 24,4% está de acuerdo y el 68,3% se encuentra totalmente acuerdo que al aprovechar la capacidad y la experiencia del personal ayudará a optimizar el manejo de la tecnología moderna permitiendo la eficiencia y agilización de los procesos internos.

Cuadro 51: **El presidente debe informarse diariamente de los problemas y buscar soluciones.**

41. ¿Cree usted que el presidente de la operadora debe de informarse diariamente de los problemas que afrontan el transporte y buscar las posibles soluciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	3	1,5	1,5	1,5
	De acuerdo	26	12,7	12,7	14,1
	Totalmente de acuerdo	176	85,9	85,9	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

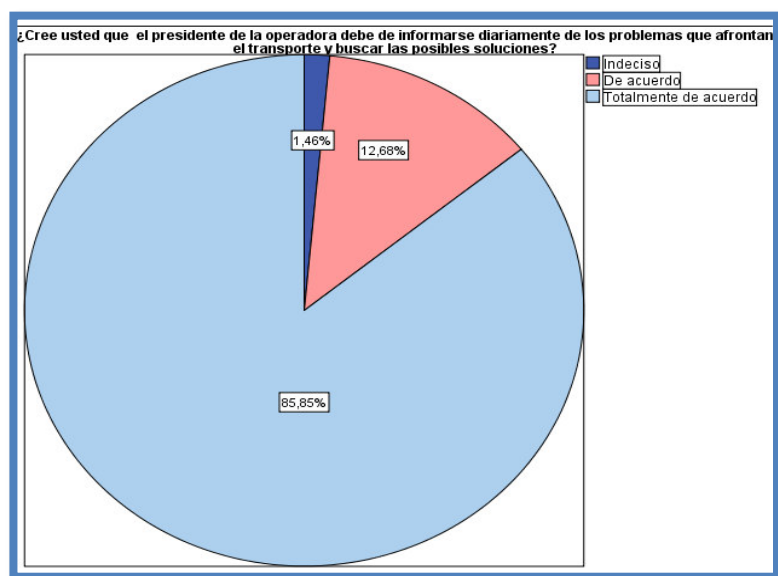


Figura 58: El presidente debe informarse diariamente de los problemas y buscar soluciones. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 1,5% de las personas encuestadas se encuentran indecisas que el presidente de la operadora debe de informarse diariamente de los problemas que afrontan el transporte y buscar las posibles soluciones, el 12,7% está de acuerdo y el 85,9% se encuentra totalmente acuerdo que el presidente de la operadora debe de informarse diariamente de los problemas que afrontan el transporte y buscar las posibles soluciones.

Cuadro 52: Control de prevención de accidentes de tránsito que puedan perjudicar el prestigio institucional.

42. ¿Considera usted que la operadora debe poseer un control de prevención para evitar posibles accidentes de tránsito que puedan perjudicar el prestigio de la misma?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	2,4	2,4	2,4
	En desacuerdo	4	2,0	2,0	4,4
	Indeciso	15	7,3	7,3	11,7
	De acuerdo	52	25,4	25,4	37,1
	Totalmente de acuerdo	129	62,9	62,9	100,0
Total		205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

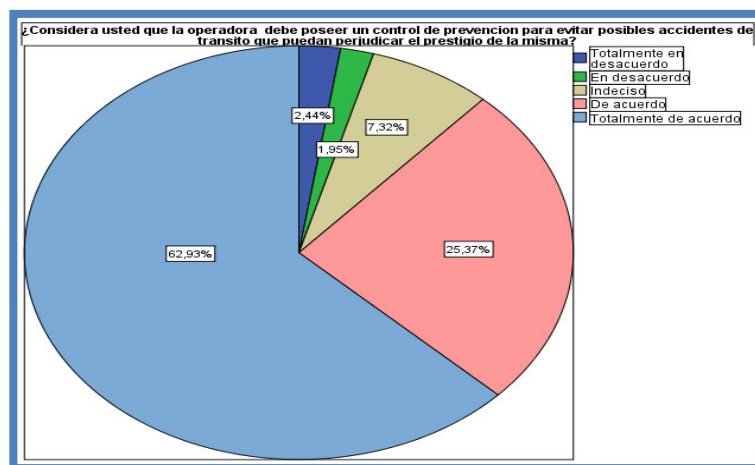


Figura 59 : Control de prevención de accidentes de tránsito que puedan perjudicar el prestigio institucional. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 2,4% de las personas encuestadas se encuentran indecisas que la importancia de que la operadora cumpla con legislación y otros requerimientos establecidos en el país aportará al desarrollo empresarial, el 19,5% está de acuerdo y el 78% se encuentra totalmente acuerdo que la importancia de que la operadora cumpla con legislación y otros requerimientos establecidos en el país aportará al desarrollo empresarial.

Cuadro 53: El cumplimiento de la legislación y otros requerimientos aportan al desarrollo empresarial.

43. ¿Considera usted que la importancia de que la operadora cumpla con legislación y otros requerimientos establecidos en el país aportará al desarrollo empresarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	5	2,4	2,4	2,4
	De acuerdo	40	19,5	19,5	22,0
	Totalmente de acuerdo	160	78,0	78,0	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

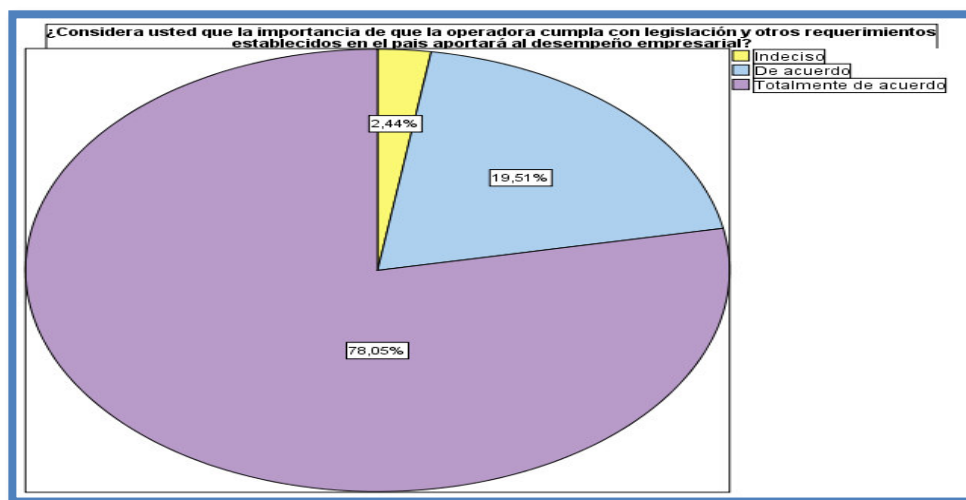


Figura 60: El cumplimiento de la legislación y otros requerimientos aportan al desarrollo empresarial. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 2,4% de las personas encuestadas se encuentran indecisas que la importancia de que la operadora cumpla con legislación y otros requerimientos establecidos en el país aportará al desarrollo empresarial, el 19,5% está de acuerdo y el 78% se encuentra totalmente de acuerdo que la importancia de que la operadora cumpla con legislación y otros requerimientos establecidos en el país aportará al desarrollo empresarial.

Cuadro 54: El personal debe ser idóneo para el puesto de trabajo.

44. ¿Considera usted que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	1	,5	,5	,5
	De acuerdo	43	21,0	21,0	21,5
	Totalmente de acuerdo	161	78,5	78,5	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

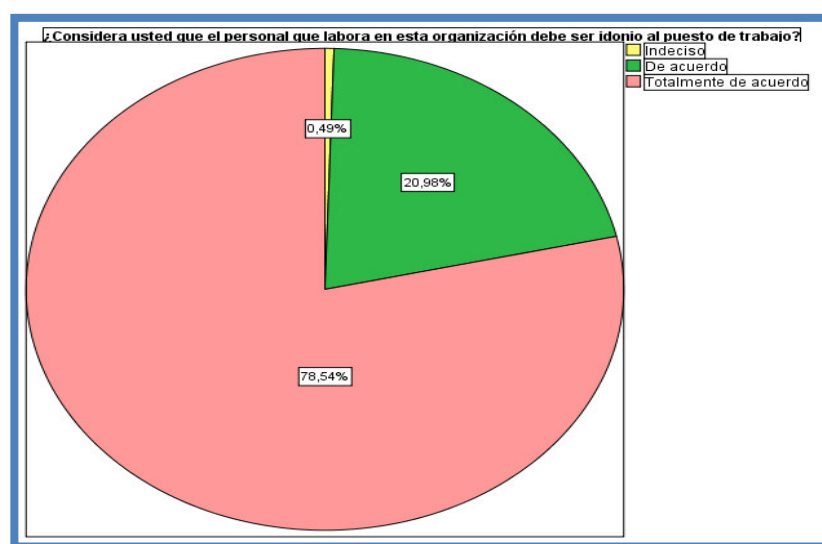


Figura 61: El personal debe ser idóneo para el puesto de trabajo. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 5% de las personas encuestadas se encuentran indecisas que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo, el 21% está de acuerdo y el 78,5% se encuentra totalmente acuerdo que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo.

Cuadro 55: Las políticas de la empresa deben estar orientadas a retener al personal competente.

45. ¿Considera usted que las políticas de recursos humanos de la organización deben de estar orientadas a retener al personal competente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	5	2,4	2,4	2,4
	De acuerdo	50	24,4	24,4	26,8
	Totalmente de acuerdo	150	73,2	73,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

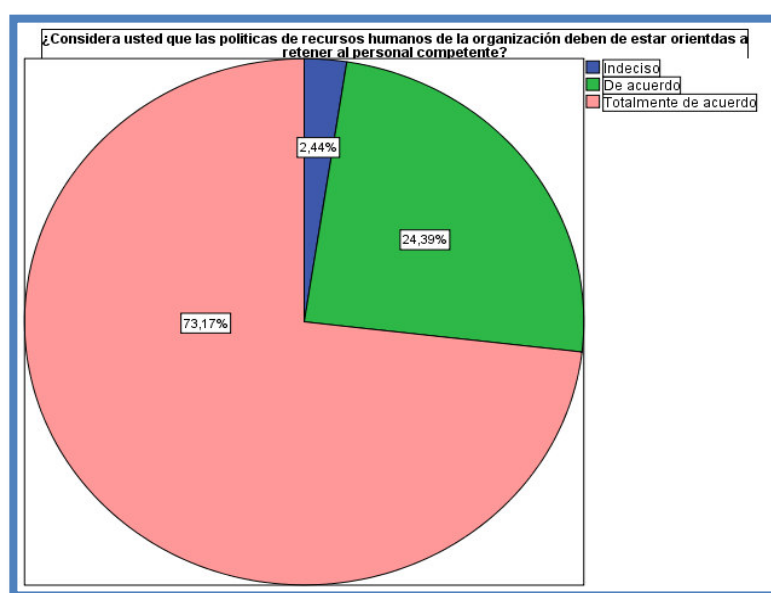


Figura 62: Las políticas de la empresa deben estar orientadas a retener al personal competente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis

El 2,4% de las personas encuestadas se encuentran indecisas que las políticas de recursos humanos de la organización deben de estar orientadas a retener al personal competente, el 24,4% está de acuerdo y el 73,2% se encuentra totalmente acuerdo que las políticas de recursos humanos de la organización deben de estar orientadas a retener al personal competente.

Cuadro 56: El personal de la organización debe garantizar la eficiencia operacional.

46. ¿Considera usted que el personal que labora en la organización debe de garantizar la eficiencia operacional de la misma?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
	Indeciso	8	3,9	3,9	5,4
	De acuerdo	47	22,9	22,9	28,3
	Totalmente de acuerdo	147	71,7	71,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

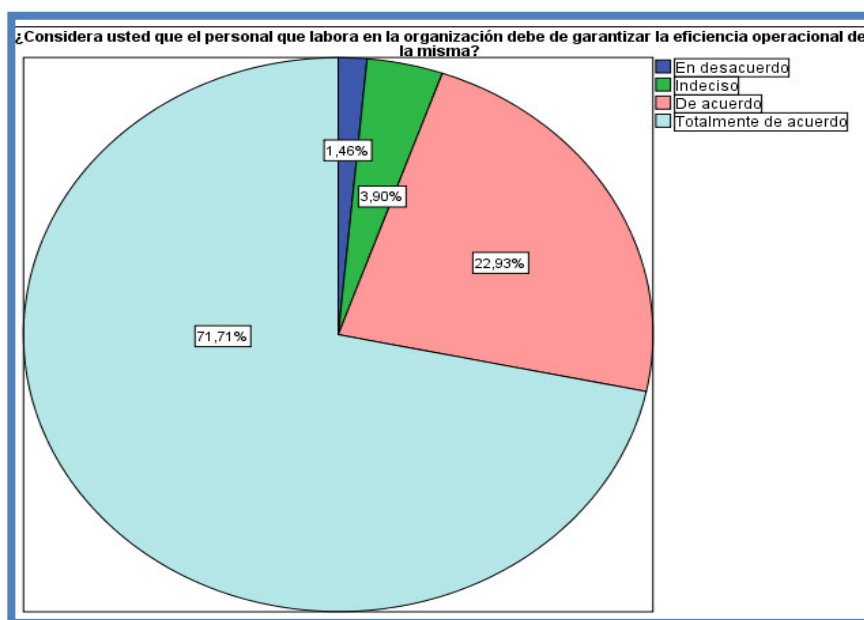


Figura 63: El personal de la organización debe garantizar la eficiencia operacional.
Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 1,5% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que el personal que labora en la organización debe de garantizar la eficiencia operacional de la misma, al 3,9% está indeciso, el 22,9% se encuentra de acuerdo y el 71,7% se encuentra totalmente de acuerdo que el personal que labora en la organización debe de garantizar la eficiencia operacional de la misma.

Cuadro 57: El equipamiento interno y las unidades de transporte modernas permiten brindar un trabajo eficiente.

47. ¿Considera usted que el equipamiento interno y las unidades de transporte moderno y confortable permitirán brindar un trabajo eficiente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	2,4	2,4	2,4
	Indeciso	15	7,3	7,3	9,8
	De acuerdo	40	19,5	19,5	29,3
	Totalmente de acuerdo	145	70,7	70,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

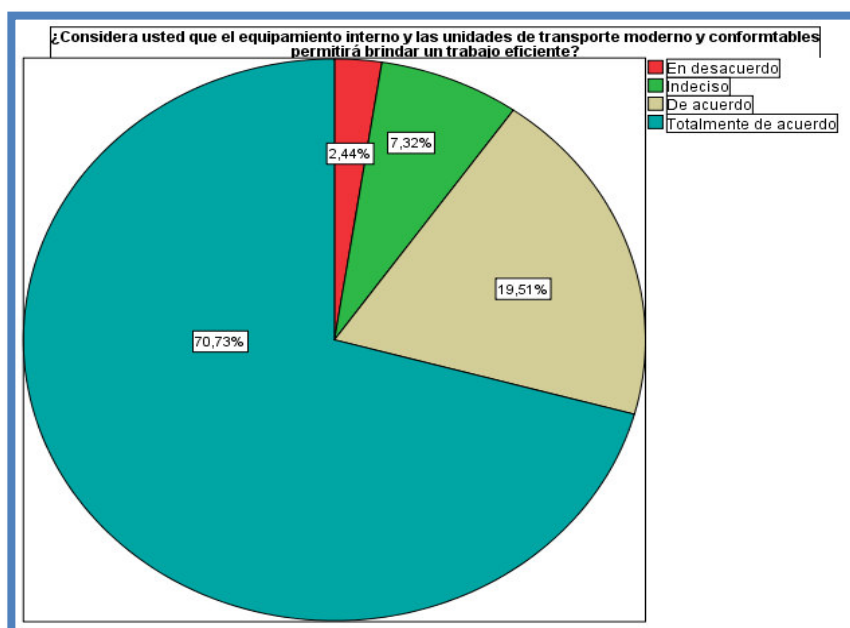


Figura 64: El equipamiento interno y las unidades de transporte modernas permiten brindar un trabajo eficiente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 2,4% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que el equipamiento interno y las unidades de transporte moderno y confortable permitirá brindar un trabajo eficiente, al 7,3% está indeciso, el 19,5% se encuentra de acuerdo y el 70,7% se encuentra totalmente de acuerdo que el

equipamiento interno y las unidades de transporte moderno y confortable permitirá brindar un trabajo eficiente.

Cuadro 58 : Establecer estrategias garantiza el uso óptimo de los recursos.

48. ¿Considera usted establecer estrategias garantizará el uso óptimo de los recursos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	3,4	3,4	3,4
	Indeciso	12	5,9	5,9	9,3
	De acuerdo	45	22,0	22,0	31,2
	Totalmente de acuerdo	141	68,8	68,8	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Fuente. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro

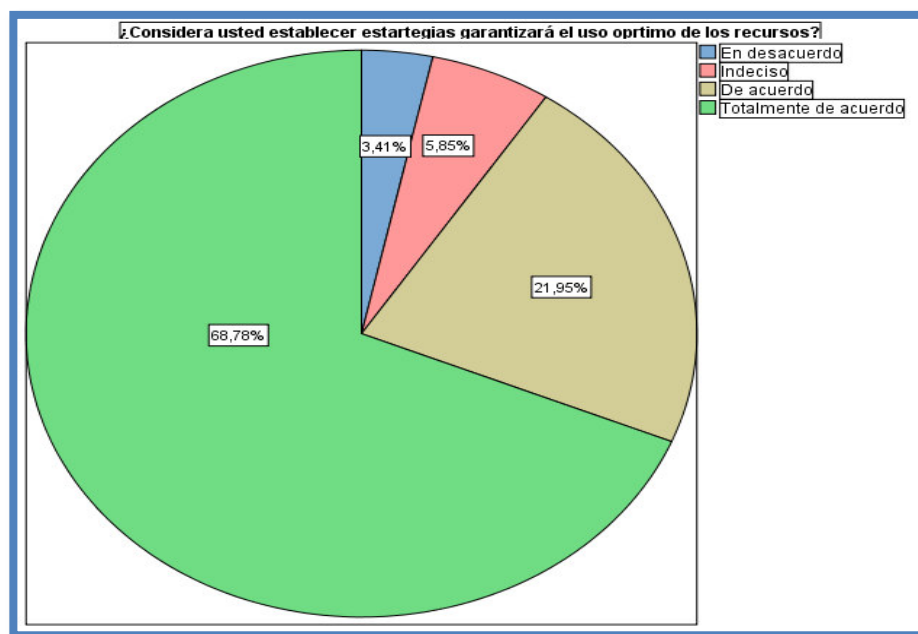


Figura 65: Establecer estrategias garantiza el uso óptimo de los recursos. Operadoras de Transporte del Cantón Milagro.

Análisis.

El 3,4% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que se debe establecer estrategias que garantizará el uso óptimo de los recursos, al 5,9% está indeciso, el 22% se encuentra de acuerdo y el 68,8% se encuentra totalmente de acuerdo que se debe establecer estrategias que garantizará el uso óptimo de los recursos.

4.2. Pruebas de hipótesis

Las hipótesis planteadas en el presente estudio, están dadas por una hipótesis general y tres específicas que se describen a continuación:

Hipótesis General

La Gestión Estratégica contribuye en el Desarrollo empresarial en las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador.

Hipótesis Específicas

H1.La Cultura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.

H2. La Estructura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.

H3. El Liderazgo influye en el Desarrollo empresarial en las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del Cantón Milagro.

A fin de demostrar las hipótesis planteadas en este estudio, así como los la presentación de los resultados, se utiliza la prueba de Chi-Cuadrado, de donde la:

4.2.1. Hipótesis 1

La Cultura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.

4.2.1.1. Prueba de chi-cuadrado n° 1.

- **Variable 1:** ¿Considera usted que los miembros de la organización deben de tener claramente definida las funciones y procedimientos?
- **Variable 2:** ¿Considera usted que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo?

Cuadro 59: Resumen de proceso de caos, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Considera usted que los miembros de la organización deben de tener claramente definida las funciones y procedimientos? *	205	100,0%	0	0,0%	205	100,0%
¿Considera usted que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo?						

Fuente. La autora

Cuadro 60: Tabla uno cruzada de variable, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1.

Tabla cruzada ¿Considera usted que los miembros de la organización deben de tener claramente definida las funciones y procedimientos? * ¿Considera usted que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo?				
Recuento				
		¿Considera usted que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo?		
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera usted que los miembros de la organización deben de tener claramente definida las funciones y procedimientos?	Totalmente en desacuerdo	1	2	0
	En desacuerdo	0	3	0
	Indeciso	0	18	0
	De acuerdo	0	20	2
	Totalmente de acuerdo	0	0	159
Total		1	43	161

Fuente. La autora

Cuadro 61: Tabla cruzada dos de variable, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1.

Tabla cruzada ¿Considera usted que los miembros de la organización deben de tener claramente definida las funciones y procedimientos?*:¿Considera usted que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo?		
Recuento		
		Total
¿Considera usted que los miembros de la organización deben de tener claramente definida las funciones y procedimientos?	Totalmente en desacuerdo	3
	En desacuerdo	3
	Indeciso	18
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	159
Total		205

Fuente. La autora

Cuadro 62: Pruebas de chi-cuadrada, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	259,172 ^a	8	,000
Razón de verosimilitud	205,536	8	,000
N de casos válidos	205		

Fuente. La autora

Cuadro 63: Medidas simétricas, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 1.

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,747	,000
N de casos válidos		205	

Fuente. La autora

4.2.1.2. Prueba De Chi-Cuadrado N°2.

- **Variable 1:** ¿Considera usted que el personal tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la operadora?
- **Variable 2:** ¿Considera usted que el presidente debe de presentar planes de acción y sugerencias de mejoras a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de estos?

Cuadro 64: **Resumen de procesamiento hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 2.**

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Considera usted que el personal tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la operadora? * ¿Considera usted que el presidente debe de presentar planes de acción y sugerencias de mejoras a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de estos?	205	100,0%	0	0,0%	205	100,0%

Fuente. La autora

Cuadro 65: Tabla cruzada uno de variables, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 2.

Tabla cruzada ¿Considera usted que el personal tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la operadora?*:¿Considera usted que el presidente debe de presentar planes de acción y sugerencias de mejoras a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de estos?				
Recuento				
		¿Considera usted que el presidente debe de presentar planes de acción y sugerencias de mejoras a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de estos?		Total
		De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
¿Considera usted que el personal tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la operadora?	Totalmente en desacuerdo	21	0	21
	En desacuerdo	14	0	14
	Indeciso	5	4	9
	De acuerdo	0	20	20
	Totalmente de acuerdo	0	141	141
Total		40	165	205

Fuente. La autora

Cuadro 66: Prueba de chi-cuadrada, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 2.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pesaron	190,850 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	189,996	4	,000
N de casos válidos	205		

Fuente. La autora

Cuadro 67: Medidas simétricas, hipótesis 1, prueba chi-cuadrado 2.

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,694	,000
N de casos válidos		205	

Fuente. La autora

4.2.2. Hipótesis 2

La Estructura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.

4.2.2.1. Prueba de chi-cuadrado n°3.

- **Variable 1:** ¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial?
- **Variable 2:** ¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?

Cuadro 68: Resumen de procesamiento de casos, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial? * ¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?	205	100,0%	0	0,0%	205	100,0%

Fuente. La autora

Cuadro 69: Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3.

Tabla cruzada ¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial?*:¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?				
Recuento				
		¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?		
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso
¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial?	Totalmente en desacuerdo	3	4	7
	En desacuerdo	0	0	0
	Indeciso	0	0	0
	De acuerdo	0	0	0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0
Total		3	4	7

Fuente. La autora

Cuadro 70: Tabla dos cruzada de variables, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3.

Tabla cruzada ¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial?*:¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?				
Recuento				
		¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?		
		De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial?	Totalmente en desacuerdo	9	0	23
	En desacuerdo	3	0	3
	Indeciso	7	9	16
	De acuerdo	0	32	32
	Totalmente de acuerdo	0	131	131
Total		19	172	205

Fuente. La autora

Cuadro 71: Pruebas de chi-cuadrado, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	223,499 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	173,195	16	,000
N de casos válidos	205		

Fuente. La autora

Cuadro 72: Medidas simétricas, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 3.

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,722	,000
N de casos válidos		205	

Fuente. La autora

4.2.2.2. Prueba de chi-cuadrado n°4.

- **Variable 1:** ¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial?
- **Variable 2:** ¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?

Cuadro 73: Resumen de procesamiento de casos, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial? *	205	100,0%	0	0,0%	205	100,0%
¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?						

Fuente. La autora

Cuadro 74: Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4.

Tabla cruzada ¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial? * ¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?				
Recuento				
		¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?		
		En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo
¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial?	Totalmente en desacuerdo	3	0	0
	En desacuerdo	3	0	0
	Indeciso	12	6	0
	De acuerdo	0	2	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0
Total		18	8	12

Fuente. La autora

Cuadro 75: **Tabla dos cruzada de variables, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4.**

Tabla cruzada ¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial?*¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?			
Recuento			
		¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?	Total
		Totalmente de acuerdo	
¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial?	Totalmente en desacuerdo	0	3
	En desacuerdo	0	3
	Indeciso	0	18
	De acuerdo	28	42
	Totalmente de acuerdo	139	139
Total		167	205

Fuente. La autora

Cuadro 76: **Pruebas de chi- cuadrado, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4.**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	260,249 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	188,197	12	,000
N de casos válidos	205		

Fuente. La autora

Cuadro 77: **Medidas simétricas, hipótesis 2, prueba chi-cuadrado 4.**

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,748	,000
N de casos válidos		205	

Fuente. La autora

4.2.3. Hipótesis: 3

El Liderazgo influye en el Desarrollo empresarial en las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del Cantón Milagro.

4.2.3.1. Prueba de chi-cuadrado n°5.

- **Variable 1:** ¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirán al desarrollo empresarial?
- **Variable 2:** ¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?

Cuadro 78: Resumen de procesamiento de casos, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirán al desarrollo empresarial? * ¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?	205	100,0%	0	0,0%	205	100,0%

Fuente. La autora

Cuadro 79: Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.

Tabla cruzada ¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirán al desarrollo empresarial?*¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?				
Recuento		¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?		
		En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo
¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirán al desarrollo empresarial?	Totalmente en desacuerdo	1	11	7
	En desacuerdo	0	0	3
	Indeciso	0	0	15
	De acuerdo	0	0	0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0
Total		1	11	25

Fuente. La autora

Cuadro 80: Tabla dos cruzada de variables, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.

Tabla cruzada ¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirán al desarrollo empresarial?*¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?			
Recuento		¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?	Total
		Totalmente de acuerdo	
¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirán al desarrollo empresarial?	Totalmente en desacuerdo	0	19
	En desacuerdo	0	3
	Indeciso	13	28
	De acuerdo	41	41
	Totalmente de acuerdo	114	114
Total		168	205

Fuente. La autora

Cuadro 81: Prueba de chi- cuadrado, Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	232,616 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	176,519	12	,000
N de casos válidos	205		

Fuente. La autora

Cuadro 82: Medidas simétricas, Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 3, prueba chi-cuadrado 5.

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,729	,000
N de casos válidos		205	

Fuente. La autora

4.2.3.2. Prueba de chi-cuadrado n°6.

- **Variable 1:** ¿Considera usted que debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos?
- **Variable 2:** ¿Cree usted que las habilidades y conocimientos del personal deben ser potencializados por la organización?

Cuadro 83: Resumen de procesamiento de casos, hipótesis 3, pruebas de chi-cuadrado 6.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Considera usted que debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos? * ¿Cree usted que las habilidades y conocimientos del personal deben ser potencializados por la organización?	205	100,0%	0	0,0%	205	100,0%

Fuente. La autora

Cuadro 84: Tabla uno cruzada de variables, hipótesis 3, pruebas de chi-cuadrado 6.

Tabla cruzada ¿Considera usted que debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos?*¿Cree usted que las habilidades y conocimientos del personal deben ser potencializados por la organización?				
Recuento				
		¿Cree usted que las habilidades y conocimientos del personal deben ser potencializados por la organización?		Total
		De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
¿Considera usted que debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos?	Totalmente en desacuerdo	10	0	10
	Indeciso	15	5	20
	De acuerdo	0	18	18
	Totalmente de acuerdo	0	157	157
Total		25	180	205

Fuente. La autora

Cuadro 85: Prueba de chi-cuadrado, hipótesis 3, pruebas de chi-cuadrado 6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	169,979 ^a	3	,000
Razón de verosimilitud	129,532	3	,000
N de casos válidos	205		

Fuente. La autora

Cuadro 86: Medidas simétricas, hipótesis 3, pruebas de chi-cuadrado 6

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	,673	,000
N de casos válidos		205	

Fuente. La autora

4.3. Presentación de resultados

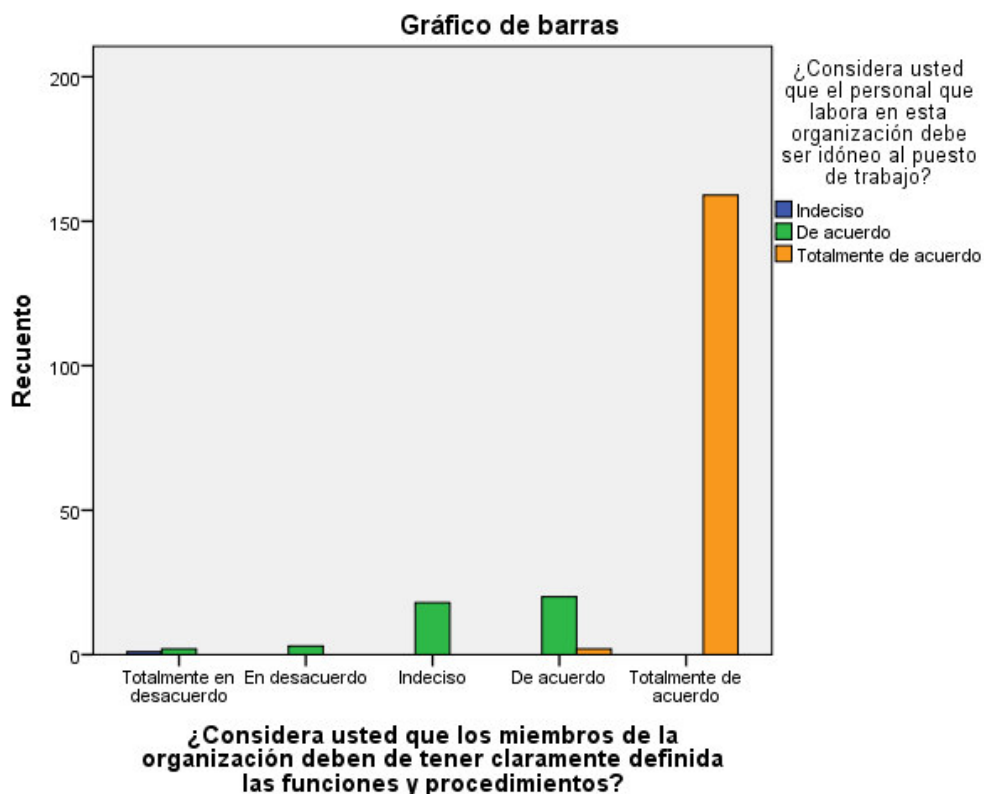


Figura 66: Prueba 1 chi-cuadrado. La autora.

4.3.1. Interpretación prueba 1 chi-cuadrado

Según el análisis de Chi-cuadrado encontramos que la variable 1 “¿Considera usted que los miembros de la organización deben de tener claramente definida las funciones y procedimientos?”; con la variable 2 “¿Considera usted que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo?”; se encuentran relacionadas entre sí, es decir, son dependientes, ya

que, $H < 0,05$ determinando en nuestro análisis $H_1 = 0,000$ lo cual nos permite rechazar H_0 valor de independencia.

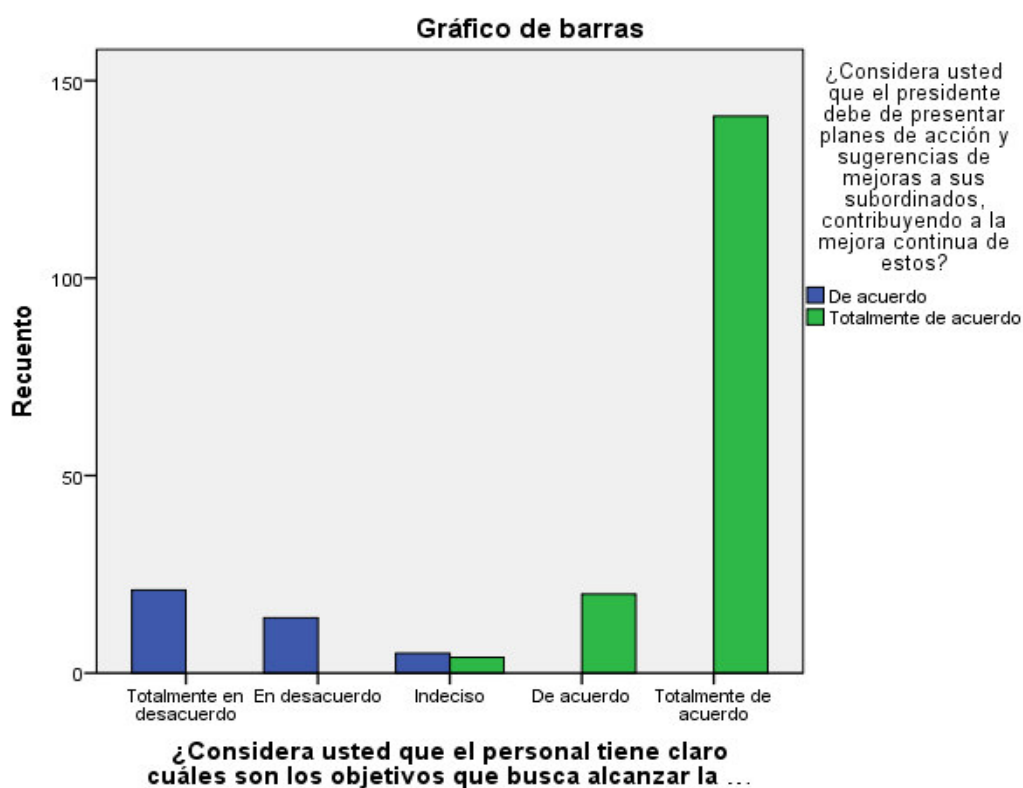


Figura 67: Prueba 2 chi-cuadrado. La autora

4.3.2. Interpretación prueba 2 chi-cuadrado

Según el análisis de Chi-cuadrado encontramos que la variable 1 “¿Considera usted que el personal tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la operadora?”; con la variable 2 “¿Considera usted que el presidente debe de presentar planes de acción y sugerencias de mejoras a sus subordinados,

contribuyendo a la mejora continua de estos?"; se encuentran relacionadas entre sí, es decir, son dependientes, ya que, $H < 0,05$ determinando en nuestro análisis $H_1 = 0,000$ lo cual nos permite rechazar H_0 valor de independencia.

Análisis hipótesis 1

La Cultura organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral, por lo tanto se debe tener presente que el personal debe conocer los objetivos a los cuales se quiere llegar como empresa para ello el presidente presentará los planes de acción y sugerencias de mejora a los empleados, lo cual permitirá que el trabajo a realizar sea más eficiente definiendo claramente las funciones y procedimientos a realizar para cada uno de los puestos de trabajo no sin antes haber realizado un análisis para el reclutamiento del personal.

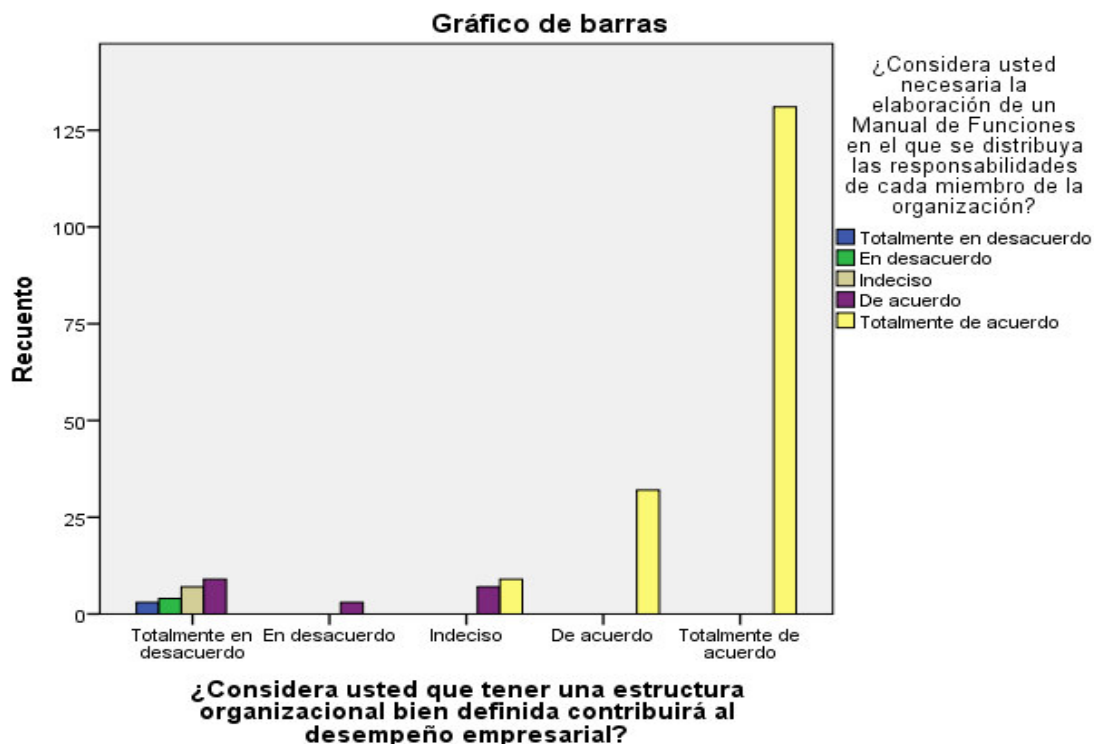


Figura 68: Prueba 3 chi-cuadrado. La autora

4.3.3. Interpretación prueba 3 chi-cuadrado

Según el análisis de Chi-cuadrado encontramos que la variable 1 “¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial?”; con la variable 2 “¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?”; se encuentran relacionadas entre sí, es decir, son dependientes, ya que, $H < 0,05$ determinando en nuestro análisis $H_1 = 0,000$ lo cual nos permite rechazar H_0 valor de independencia.

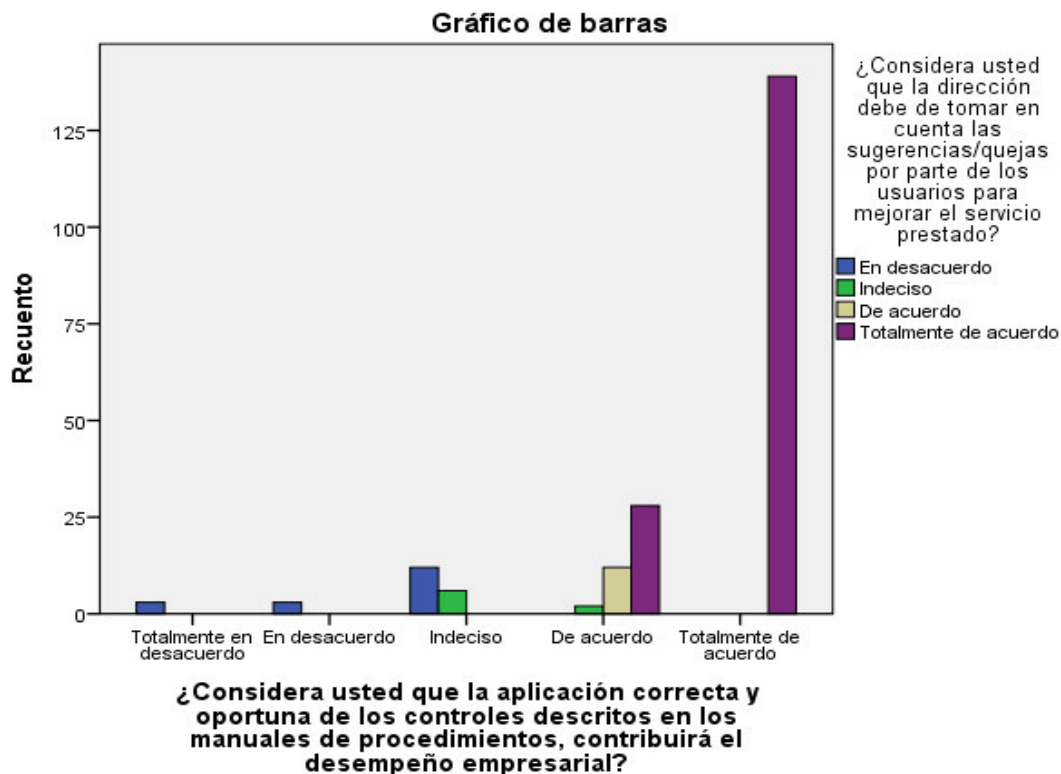


Figura 69: Prueba 4 chi-cuadrado. La autora

4.3.4. Interpretación prueba 4 chi-cuadrado

Según el análisis de Chi-cuadrado encontramos que la variable 1 “¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial?”; con la variable 2 “¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?”; se encuentran relacionadas entre sí, es decir, son dependientes, ya que, $H < 0,05$ determinando en nuestro análisis $H_1 = 0,000$ lo cual nos permite rechazar H_0 valor de independencia.

Análisis hipótesis 2

Una Estructura organizacional bien definida contribuye al desempeño laboral, esto implica la creación de un manual de funciones donde se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización, los roles a desempeñar deben ser socializados para que puedan ser aplicados de manera correcta y oportuna en la organización tomando en cuenta las sugerencias o quejas por parte de los usuarios que permitan el rediseño de tales manuales permitiéndonos así mejorar el servicio prestado.

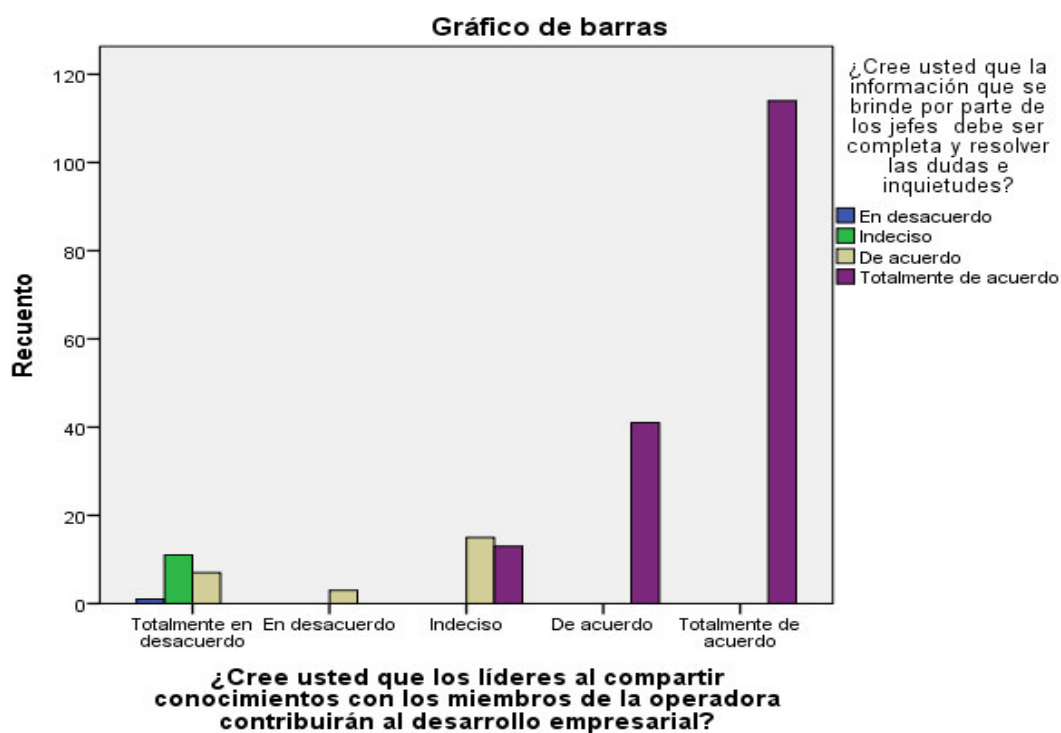


Figura 70: Prueba 5 chi-cuadrado. La autora

4.3.5. Interpretación prueba 5 chi-cuadrado

Según el análisis de Chi-cuadrado encontramos que la variable 1 “¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirán al desarrollo empresarial?”; con la variable 2 “¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?”; se encuentran relacionadas entre sí, es decir, son dependientes, ya que, $H < 0,05$ determinando en nuestro análisis $H_1 = 0,000$ lo cual nos permite rechazar H_0 valor de independencia.

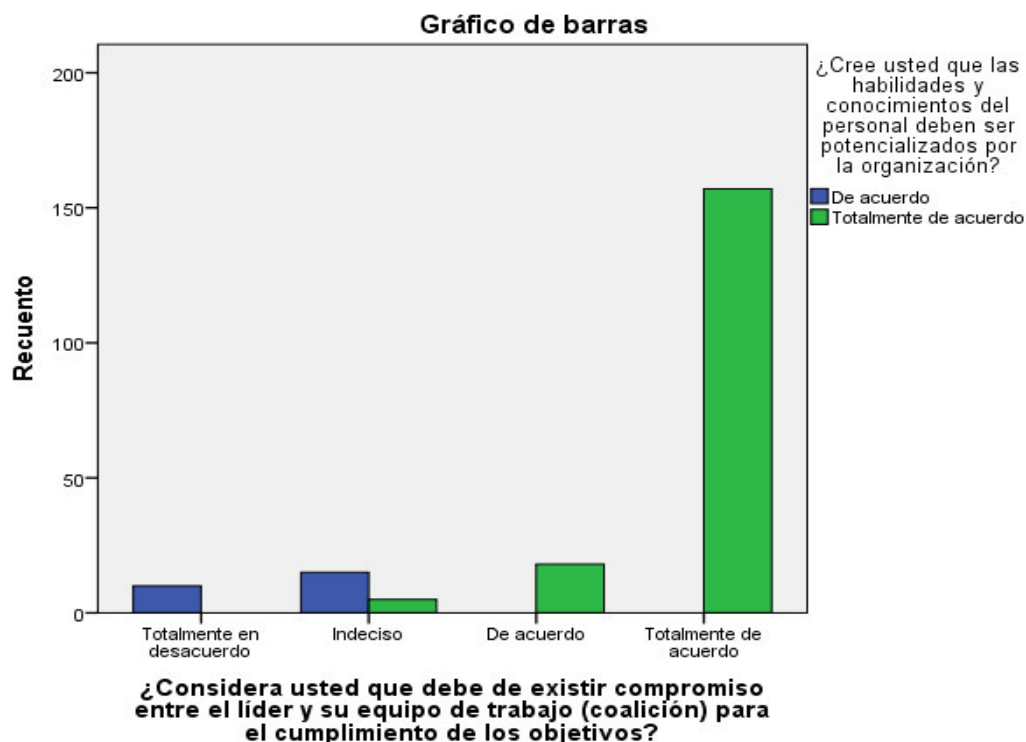


Figura 71: Prueba 6 chi-cuadrado. La autora

4.3.6. Interpretación prueba 6 chi-cuadrado

Según el análisis de Chi-cuadrado encontramos que la variable 1 “¿Considera usted que debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos?”; con la variable 2 “¿Cree usted que las habilidades y conocimientos del personal deben ser potencializados por la organización?”; se encuentran relacionadas entre sí, es decir, son dependientes, ya que, $H < 0,05$ determinando en nuestro análisis $H_1 = 0,000$ lo cual nos permite rechazar H_0 valor de independencia.

Análisis hipótesis 3

En las empresas el liderazgo no solo implica llevar el mando de la empresa también se debe guardar relación con el personal que labora en la misma trabajando en conjunto con ellos para cumplir con los objetivos de la entidad, para ello se debe tomar en cuenta las habilidades y conocimientos que posee cada uno de los integrantes de la organización brindando información completa y oportuna que permita resolver las dudas e inquietudes de los mismos de esta manera se contribuirá al desarrollo de la organización.

Hipótesis general

La Gestión Estratégica contribuye al Desarrollo empresarial en las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador

Conclusión general

A partir de los datos analizados se puede observar que una buena gestión estratégica tanto en cultura organizacional, estructura organizacional y liderazgo ayudará a contribuir al desarrollo empresarial, ya sea con la implementación de un manual de funciones y procedimientos que permitan llevar a cabo el manejo de la empresa de manera organizada, tomando en

cuenta las sugerencias del personal para contribuir a la mejora continua de los procesos realizados en la organización, y también dando a conocer los objetivos que como empresa si quiere alcanzar, esto se debe realizar de manera conjunta, con cada uno de los miembros de la misma, permitiendo a las organizaciones tener un mejor desenvolvimiento y administración, con miras a cumplir con sus objetivos establecidos.

4.4. Discusión de resultados

La dimensión Cultura organizacional evaluada en las encuestas a empleados, socios, choferes y oficiales de las operadoras de transporte de Milagro, donde se destaca especialmente las variables gestión estratégica y desarrollo empresarial, que han fluido en los grupos y en su evolución, ofreciendo posibles razones que han podido dar lugar a dichos resultados.

A continuación se discute la actitud de los miembros de la organización que dejan notar ante cualquier cambio, estos se relacionan con las funciones y procedimientos claros pues tienen mayores oportunidades de intervenir en el desarrollo de las operadoras. Además esta variable explora tres dimensiones que hacen parte de la gestión administrativa de los socios y empleados, estos son: valores de intereses comunes, motivación a la formación de los empleados, correcta divulgación de la información, datos suficientes que permitió ver que existe puntuaciones más bajas en este grupo de preguntas. En el siguiente cuadro se puede apreciar cómo la valoración más baja se diferencia en cada grupo.

Cuadro 87: Valoración medias de la cultura organizacional

	Valores de interés común	Motivación a la formación de los empleados	Correcta divulgación de la información
Medias	19.98	20.2	20

Fuente. La autora

Los datos del cuadro 87, muestran valores de las medias más bajas obtenidas en la consulta, lo cual permite evaluar que la gestión administrativa en un promedio inferior equivalente al 20% están de acuerdo con la filosofía que tienen instauradas las operadoras de transporte del cantón Milagro. Lo cual es un factor negativo para que se logre los objetivos que se tienen como empresa.

Por otra parte Báez, Patricia (2012) analiza la inclusión de una caja común entre las Empresas de servicio de transporte de Pasajeros urbanos Caso: compañía de transportes Guadalajara S.A., el mismo que siguió el ejemplo de Salvador, seguido de Brasil y Colombia, este modelo fue instaurado en Ecuador en la ciudad de Cuenca como una iniciativa para dar mayor seguridad a sus miembros que se cimenta en cuatro pilares: el diseño operativo, esquema institucional, sistema de programación y sistema de recaudo. En contraste con los resultados de la pregunta 18, el 85.9% permiten determinar que en las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial del Cantón Milagro, los miembros aprueban las mejoras pero deben ser tomadas en cuenta para las decisiones importantes pues todo apunta a imponer un modelo estratégico integrador puertas adentro de la organización.

Lo referente a la evaluación a sus entramados internos de las Operadoras de Transporte Terrestre del Cantón Milagro, determinan que los directivos deben conocer sus fortalezas y debilidades frente a la competencia en el campo de la

transportación terrestre, aceptado en un 58,5%; ahora bien el factor opuesto era saber si los directivos deben conocer sus oportunidades y amenazas frente a la competencia, con el 90,2% que estuvo totalmente de acuerdo queda claro que sus miembros desean una mejor administración; por el lado de que la dirección debe dar la importancia necesaria al conocimiento y habilidades de los miembros de la organización, fue aceptable en su gran mayoría con un 74,6% por lo cual se debe hacer un cambio pertinaz por el bien de la salud de la organización. En muchas ocasiones la información que brinden los jefes debe ser integra evitando sesgos de tal manera las dudas e inquietudes sean despejadas por el bien de la organización, esto se notó con un resultado de un 82%. Y en el plano de la motivación en estas operadoras de transporte haría posible la satisfacción laboral, dato que en 84.9% estuvieron totalmente de acuerdo sus miembros.

Al volver la mirada al panorama nacional respecto a cómo les va en el tema del mejoramiento continuo, la Cooperativa de Transporte “CITA” de la provincia de Ambato, demuestra un estudio que el 60% está de acuerdo en la necesidad de que los empleadores y empleados deben estar constantemente actualizados, por lo que se esmeran en ser competitivos pero cambiando desde el interior de su organización. Inclusive en el año 2013 incluyeron un proyecto sobre mejoramiento continuo valorado en \$10 000, con el fin de satisfacer a sus clientes preparando a su personal para que ese objetivo sea cumplido. Al término de la redacción de este estudio de las Operadoras de Transporte Terrestre del Cantón Milagro, no se conoce de la inversión de algún tipo de idea que sirva para llevarlos a mejorar siempre, sin embargo, tanto empleados como socios se sienten predispuestos a formar parte de un programa de capacitaciones que los ayude a ser mejores en el mercado.

La competencia a nivel de la provincia y del mismo país, trae consigo la temática de mejorar de manera eficiente los recursos productivos, humanos y financieros, logrando así que las operadoras se manejen eficazmente,

haciendo que sus empleados se sientan parte de este proyecto alcanzando el éxito de la misma.

La evaluación respecto al liderazgo que lleva esta Cooperativa de transporte en el cantón y por ende en la provincia del Guayas, a partir de la encuesta a sus integrantes que la alta dirección de la institución respalda la adaptabilidad de la estructura organizacional, los porcentajes fueron favorables; asimismo se analizó el tema del liderazgo contribuye a que el personal vea y apoye a la visión más allá de las metas a corto plazo estos factores también fueron medidos fluctuando una ponderación alta positiva; al topar la temática de que tanto los líderes al compartir conocimientos con los miembros de las operadoras se estaban contribuyendo al desarrollo empresarial los porcentaje fueron alentadores.

Por otra parte en un grupo humano siempre es importante considerarlos a sus miembros en la toma de decisiones de los líderes dentro de las operadoras, deben ser de carácter imparcial, resultados arriba de la mitad de los consultados están totalmente de acuerdo que se los considere, pues el sólo hecho de consultarlos ya ocasionó una reacción de expectativa. Por último, en el sentido de existir compromisos entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos, esta consulta recibió respuestas obviamente aceptables. A continuación se muestra valores altos obtenidos en las interrogantes de la encuesta relacionadas con este indicador “mejoramiento continuo”:

Cuadro 88: Valoración en porcentajes del liderazgo en la empresa

	El liderazgo contribuye a que el personal vea y apoye a la visión más allá de las metas a corto plazo	Los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirán al desarrollo empresarial	La toma de decisiones de los líderes dentro de la operadora, debe ser de carácter imparcial	Los líderes deben de mantener siempre una comunicación efectiva con el personal a cargo
Porcentaje > al 50%	75.1%	55.6%	69.3%	67.3%

Fuente. La autora

Al analizar los resultados obtenidos por Sablich Huamani & Charles Alexander, (2010) en la investigación sobre la aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú, se conoce que fue a través de la estrategia planificada que le da la dirección óptima a la Sociedad Agrícola DROKASA S.A. el tipo de recursos, los ingresos permitió reestructurarse y mantener en el discurrir de la crisis económicas y financieras. También el tener convenios con instituciones lograron obtener 17 millones de dólares americanos para la renovación de su parque automotor, lo que conlleva a pensar que están siendo bien direccionados esto se nota en su constante innovación.

En otro aspecto, Trullenque, F. (2010) dice que la implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico, determina que en un 75% los componentes: toma de decisiones, los objetivos básicos de la organización, la asignación de recursos trazados por líneas de acción adecuadas, son los que dan el éxito a una empresa. Mientras que los resultados de la presente investigación también

son superiores en líneas generales al apartado anterior, pues la mayor parte de sujetos consultados terminan considerando que en 76,1% la organización motiva a la formación de sus empleados, gratamente se puede notar que las acciones del personal reflejan los valores institucionales de las operadoras equivalente al 86,3%; mientras que los resultados sobre si el personal tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la operadora, también fuera de todo pronóstico 86,3% estas operadoras sí comparten su ideología; ahora bien, dirigir el enfoque de forma global las operadoras según los informantes en un 68% está cumpliendo con los objetivos establecidos.

Finalmente en esta sección no se puede dejar de considerar si era o no necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización, de los cuales también los resultados en un 68% por arriba de la mitad de sus integrantes aprueban que se elabore por el bien de la organización.

Al contrastar estos resultados con los obtenidos por Borbor, en un estudio sobre la organización de la Cooperativa de Transporte 23 de Julio del cantón La libertad, se percibe en términos generales están bien organizados en el aspecto administrativo pues cuentan con instalaciones modernas en sus unidades de transporte, aunque tienen un gran edificio con una estructura física imponente se deduce que tenga una desarrollada estructura interna, sin embargo, algunos detalles minuciosos en esta investigación detectaron que hace falta mayor comunicación y unión dentro de la Cooperativa.

Por otro lado están las Operadoras de Transporte del Cantón Milagro, objeto de este estudio, a pesar de que sus miembros manifiestan querer cambios a la organización, se nota también que les hace falta contar con una matriz que congregue de mejor manera a sus miembros y por ende se motiven por dar un mejor servicio cada día.

Este factor es determinante porque permite ver cómo se viene desarrollando las Operadoras de Transporte del Cantón Milagro, desde la interacción en todas sus partes como lo son sus recursos humanos, su administración y eficiencia.

En el marco de la dimensión que permitió hacer una valoración a la estructura organizacional, ésta no pudo ser más positiva en el hecho de que quienes están desempeñando sus funciones de acuerdo al cargo o nivel jerárquico que ocupa dentro de las Operadoras de Transporte Intraprovincial de Milagro, como lo son: Ruta Milagrena, Expreso Milagro, 17 de Septiembre, TUM, Santa Elisa y Mariscal Sucre, tienen desde sus socios roles encuadrados en sus rangos pero que en ocasiones no llega a ser comprendido por empleados que por falta de preparación llegan a no ser tan buenos en realizar un trabajo comprometido.

En lo referente a la investigación que también sirvió como antecedente fue el presentado por Sánchez, A. (2007) sobre el valor del cliente como herramienta Estratégica de gestión en un mercado industrial, Facultad: Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga. La cual se centró en la satisfacción del cliente por medio de un estudio se dio un 67% los miembros conocen sus funciones y saben cómo hacerlo llegando a ser eficaces.

La dimensión eficacia también fue analizada desde la posición de los miembros de las Operadoras de Transporte del Cantón Milagro, donde si están de acuerdo que al evaluar periódicamente, la satisfacción del usuario permitirá cubrir sus expectativas, estimaron que deben poseer un control de prevención para evitar posibles accidentes de tránsito que puedan perjudicar el prestigio de la misma y sobretodo mantener índices altos en mantener el personal idóneo en los puestos de trabajo, sobretodo una gran mayoría defendió la idea de crear políticas de recursos humanos de las organizaciones que deben estar orientadas a retener al personal competente.

De ahí que en la encuesta sobre la existencia de un manual que detalle las reglas y formalice el comportamiento de cada funcionario, beneficie al desarrollo empresarial obtuvo un alto apoyo del 95%, aunque sorprende porcentajes de 5% de indecisos, lo cual hace pensar que son personas que no están comprometidos con la organización o que sencillamente no son tomados e incluidos en las decisiones de la empresa y que quizás no desarrollan bien su trabajo.

Un factor que también es prudente discutir es que los miembros de las organizaciones deberían conocer sus actividades y/o tareas; para que contribuyan al logro de los objetivos generales de la cooperativa 75,6 % al seguir buscando resultados importantes también se consideró el que establece que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá al desarrollo empresarial 67,8% mucho tiene que ver el plano de la dirección que debe responder a todas las necesidades de sus empleados.

Finalmente el tomar medidas y acciones pertinentes para retener a los talentos que aporten directamente al desarrollo empresarial es la esperanza que depositó el personal de las operadoras con el fin de permanecer en sus plazas de trabajo, pero que el nivel de interacción no es tan favorable en un pequeño grupo. Lo cual podría decirse que la estructura organizacional está descentralizada pues el poder está dividido en grupos jerárquicos definidos pero que se les ha hecho difícil lograr compenetrarse entre sí. En sentido de complejidad organizacional está dividida en unidades estructurales donde cada uno cumple sus funciones pero que pueden mejorar.

Para concluir este apartado donde la discusión de los resultados dieron la pauta de lo que se ha hecho y de lo que falta por hacer en estas operadoras de transporte terrestre, si el fin justifica los medios entonces, no se llegará al éxito

sin prescindir o valorando al talento humano que dentro de una empresa lleva sobre sus hombros la responsabilidad de compenetrar dentro de la organización y soslayar cualquier adversidad para llegar al éxito de la empresa.

CAPÍTULO 5. IMPACTO

5.1. Propuesta para la solución del problema

Un Modelo de Gestión Estratégica para mejorar el Desarrollo empresarial de las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador. 2013- 2016.

La presente propuesta plantea la aplicación de estrategias que pueden generar en el ambiente empresarial una mejora continua que los lleve a mantenerse como Operadoras de Transportes líderes en el cantón Milagro, claro está que el sistema cambia si sus miembros se empoderan de la misión de la organización, que es transportar pasajeros de manera segura, agradables, porque todos conocen hacia donde van sus políticas, llevados de una filosofía motivada, hacer las cosas bien y con el corazón como lo sostiene Imai Masaaki.

Entre las estrategias que se proponen basada en la “Teoría de Recursos y Capacidades” y la “Teoría de los Negocios”, se propone lo siguiente:

Cuadro 89: Estrategias para la Gestión Estratégica de las Operadoras.

ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OPERADORAS	
Cultura Organizacional	Tecnología
Estructura Organizacional	Software Wi Fi Filosofía: misión visión
Liderazgo	Conocimiento, motivacionales, optimismo, incentivos.

Fuente. La autora

Cuadro 90: Estrategias para Desarrollo empresarial de las Operadoras.

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS OPERADORAS	
Salud Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disminuir riesgos laborales ➤ Mejor ambiente laboral ➤ Trabajo de equipo
Mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque en el cliente ➤ Reconocer problemas ➤ Relaciones armoniosas ➤ Autodisciplina ➤ Empoderamiento
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimización ➤ Supervisión

Fuente. La autora

Cuadro 91: Estrategias propuestas.

ESTRATEGIAS PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
Aspecto	Descripción	Desarrollo
Misión	Definir una filosofía determinante para las Operadoras de Transporte del cantón de Milagro.	Misión: Somos una Operadora de Transporte Terrestre con responsabilidad social, asegurándoles a nuestros clientes seguridad, comodidad y confort hasta su lugar de destino.
Visión		Visión: Ser una Operadora de Transporte Terrestre con procesos de mejoramiento continuo para consolidarnos como una empresa líder en el mercado en el ámbito de la transportación y aportar a nuestro cantón con su progreso.
ESTRATEGIAS PARA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Control	Desarrollo de un sistema de control de venta de pasajes, horarios de recorrido, turnos.	Organigrama de la organización Sistema de evaluaciones para medir la calidad del servicio
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO		
Conocimiento	Programar capacitaciones periódicamente sobre: atención al cliente	Capacitaciones sobre riegos laborales, primeros auxilios, proactividad, protocolo, estética.
Incentivos	Cliente interno	Incentivos para clientes internos que motiven a desarrollar sus actividades en forma productiva.
ESTRATEGIAS PARA LA SALUD ORGANIZACIONAL		
Riesgos laborales	Plan de disminución de riesgos laborales	Temas accidentes transito Ley de Tránsito del Ecuador
Ambiente laboral	Comunicación interna	Comunicación asertiva Respeto mutuo entre socios.

Trabajo de equipo	Sinergia	Perseguir todos los mismos objetivos.
ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO		
Enfoque en el cliente	Mejora en el servicio al cliente.	Apertura a sugerencias de los clientes.
Autodisciplina	Cumplimiento de las tareas a cabalidad	.Respeto a las rutas Horarios y señales de tránsito.
Empoderamiento	Involucramiento de los clientes internos con la organización.	Capacitaciones motivacionales
ESTRATEGIAS PARA LA EFICIENCIA		
Supervisión	Supervisión de tareas Cumplimiento de metas a corto plazo.	Realización de auditorías de los procesos para el aseguramiento de la calidad en el servicio.
Optimización	Optimización de recursos para la consecución de tareas.	Incentivos para impulsar la creatividad en la optimización de recursos.

Fuente. La autora

Una parte de la propuesta es proponer una estrategia organizacional que gire en torno a la teoría del negocio, tal como se detalla:

Cuadro 92: Teoría de Negocio a las operadoras de transporte de Milagro

TEORIA DE NEGOCIO APLICADO A LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE DE MILAGRO		
SUPOSICIÓN DE SITUACION ORGANIZACIONAL	SUPOSICIÓN DE LA MISIÓN ESPECÍFICA	SUPOSICIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVES
Somos una organización respetable con tecnología de punta que labora con servicio diferenciado con personal altamente comprometido para la satisfacción del cliente.	Asegurar que los pasajeros: lleguen a tiempo, seguros, cómodos, con precio justo y que se sientan los principales protagonistas en la toma de decisiones de nuestra empresa.	Capacitación profesional del personal. Corrección de las falencias de nuestra empresa. Acción de respuesta inmediata. Planificación de situaciones imprevistas.

Fuente. La autora

La infraestructura y el equipamiento en una empresa estos deben ser acordes a la necesidad y a la altura de la competencia con ello se logra posicionarse en el mercado. Por otro lado, es un recurso que solo afecta a la plaza, al ser este el principal centro de trabajo y lugar de desenvolvimiento de empleados y clientes; así mismo la seguridad de las encomiendas y equipajes, es muy importante para los pasajeros, puesto que al tener sus maletas o encomiendas seguras y transportadas en buen estado, otorga confiabilidad al cliente.

Las operadoras por sus buses, han sido reconocidas no solo por su comodidad, sino también por la puntualidad de la salida y llegada a la ciudad de destino. Esta capacidad de la empresa de mantener la disciplina en la puntualidad hace que se considere apacible, debe mejorarse algunas pequeñas imperfecciones para volverse muy bueno.

La satisfacción del cliente es una premisa que una organización debe tener como punto de partida, dado que mientras mejor se sienten con el servicio que se recibe muchos son las ventajas que perciben. Contar con un buen servicio

en recepción, pero pensamos que podrían ofrecer algo mejor como un buen trato cordial y amable entre todos sus clientes internos y externos. Estas operadoras cuenta con un servicio, también cuentan con consultas al cliente vía Internet, reclamos, correo electrónico para cualquier consulta y servicio de Chat online.

En una organización el factor motivación y capacitación influye en los empleados, por un lado porque es necesario capacitar y tener motivado al personal, con mayor razón si es una empresa que brinda una atención al público, tanto en las oficinas como dentro del bus. Las capacitaciones son buenas para que el personal expanda sus conocimientos y brinde una mejor información. El trabajo del conductor es un poco tedioso puesto que tiene que estar vigilante durante todo el viaje pues básicamente de él dependen todos los pasajeros.

El Orden y buen ambiente de trabajo junto con la motivación y capacitación de personal, son uno de los más importantes dentro de la empresa, pues la buena convivencia y relación que tengan los trabajadores hará un mejor desempeño grupal e individual y por lo tanto, un trabajo eficiente.

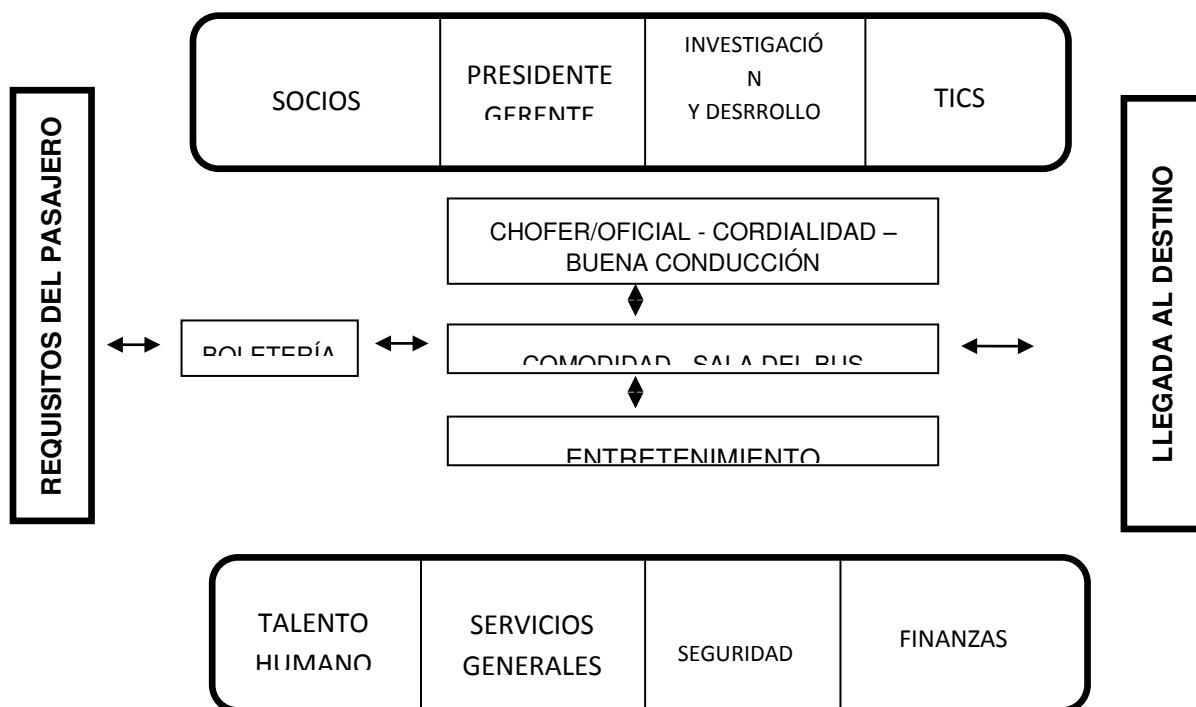
En cuanto al planteamiento de nuevas metas y objetivos, actualmente, las organizaciones han creado nuevas metas o estrategias para seguir dando un servicio de calidad, una de ellas es la renovación de flota a un mismo precio para mayor gusto de los consumidores. Un constante mejoramiento de equipos hace que el cliente se sienta a gusto y confíe en la empresa de transporte, es decir, se apliquen estrategias que mejoren el desempeño de cada unidad de bus.

Para consecución de las metas específicas se debe asegurar contar con las competencias claves, evaluar el proceso, corrección de falencias, de este modo seguir situándose como organizaciones respetables en el mercado de la

transportación, estando conscientes de aquello los socios se empoderan de la organización y se unen de forma proactiva en el cumplimiento de sus funciones que como actores responsables deben cumplir. La directiva está compuesta por el presidente, gerente, Consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia, el presidente y el gerente deben considerar estas estrategias como la brújula que le señale el norte hacia el logro de sus metas corporativas

PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO APLICADO A LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE

Cuadro 93: Proceso de mejoramiento continuo aplicado a las operadoras de transporte



Fuente. La autora

En la parte superior de este modelo estratégico de mejora continua llamado **Procesos estratégicos** se coloca a los **socios** los cuales han venido ejerciendo la toma de decisiones hasta ahora, pero también se incorpora las áreas de **presidencia y gerencia** puesto que la negociación de los permisos en todo momento son una parte importante en este tipo de negocios, **la investigación y desarrollo** para la innovación constante del servicio, y las tecnologías de la información y comunicación **TICs** como asesor estratégico del software de comunicación entre operadoras y terminales para un servicio de justo a tiempo.

En la parte inferior del modelo estratégico se establecen las **áreas de apoyo**, **Talento humano** que proactiva realizará programas de crecimiento profesional para los empleados aparte de una buena gestión en los procesos de pago de sueldos y reclutamiento, el área de **servicios generales** que en todo momento estarán manteniendo impecables las unidades de transporte, la **seguridad** que jugará una parte importante en el servicio; y, el área de **finanzas** que gestionará la financiación para las inversiones y capital de trabajo.

Durante todo el proceso se mantendrá una apertura al diálogo con el cliente aceptando sus sugerencias y realizando correcciones que asegurarán la mejora continua del servicio de las operadoras de transporte.

5.2. Costos de implementación de la propuesta

La gestión empresarial busca mejorar la productividad y competitividad de una empresa. El incremento en la demanda de las operadoras de transportes terrestre arribará a la consolidación de estrategias que lo lleve al éxito deseado,

lo que significa que todos sus miembros formen parte de los procesos, recursos y capacidades para que mejoren de manera continua.

Esta propuesta es una idea integradora, propia de un sistema ecléctico porque en el plan de estrategias empresariales concibe como un proceso de transformación. Toma principios de teorías de recursos y capacidades como la teoría de negocios, las mismas que incluyen técnicas diversas que permiten un enfoque integral de la administración, entre los aportes que se notan son:

- La planeación, mantiene un proceso de transformación en relación con las variables de los entornos externo e interno.
- Corresponde a la base para adecuar la estructura organizacional.
- Se orienta hacia todas las áreas, fomentando equipos de trabajo.
- Movilización a nivel de unidades estratégicas de negocio.

Cuadro 94: Costo de implementación Estrategias.

COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	
BIENES	Costo
Tecnología en unidades de buses. Radios Cámaras Botón de pánico por asiento.	\$20.000
Software Wi Fi	\$10.000
SERVICIOS	
Capacitaciones continuas para empleados, choferes y oficiales. Asesoría especializada Organigrama estructural Manuales Plan de salud organizacional	\$ 12.000
Total	\$42.000

Fuente. Investigación propia

5.3. Beneficios que aporta la propuesta

La finalidad del plan estratégico que genera aplicar un modelo estratégico que rinda un mejor desarrollo empresarial de las Operadoras de Transportes del cantón Milagro, esta radica en replantear nuevos objetivos y mejores acciones donde la sinergia del equipo se consoliden para sacar adelante a la empresa, los clientes internos y externos consideren la marca de las operadoras como aquel emblema al que tienen que llevar al éxito.

Los beneficios que aporta la presente propuesta es específicamente en mejorar la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la organización en relación con las necesidades del entorno.

En concreto, el beneficio más importante para poner en práctica el modelo estratégico es que está directamente relacionado con la mejora de resultados y que se convierte en un negocio rentable.

Entre los beneficios que se pueden anotar tenemos:

- Se puede conocer mejor la realidad de la organización.
- Permite identificar los cambios y desarrollar lo que se puede esperar
- Puede prevenir problemas del mercado
- Replantea el futuro y prepararse para las exigencias de los clientes.
- Evita riesgos en la salud organizacional que conlleve al rompimiento de la filosofía.
- Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.

- Otro beneficio es coordinar las actividades y utilizar mejor los recursos con los que cuentan las operadoras para que sean proactivos.
- Mide el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy y a su vez reenfocarse en el éxito deseado.

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado internamente la realidad de las Operadoras de Transportes Terrestre Intraprovincial del cantón de Milagro mediante esta investigación, durante el periodo 2013-2016, se concluye

1. Las Operadoras de transportes terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, en su Gestión no han desarrollado aspectos que les permita anticiparse y gerenciar el cambio, con el propósito de crear estrategias que les permita garantizar el futuro y mantenerse como líderes en el mercado de la transportación, existen socios que por el escaso conocimiento de sus funciones, filosofía y falta de noción en temas básicos, caen en desaciertos que los hace ser inestables.
2. En el caso de la cultura Organizacional de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, presentan inconsistencias por la falta de una dirección estratégica relacionada con ese campo, donde los clientes internos y externos desconocen de calidad, reputación empresarial y cometen fallas en cambios de rutas, a una mediana atención al cliente.
3. Respecto a la dimensión que cubre la estructura organizacional en estas operadoras de transporte terrestre, existen claros y definidos roles y funciones, metas claras, niveles jerárquicos separados por una brecha que coloca en último lugar a los empleados, existe predisposición del personal de mejorar de manera continua, confían en cambios que les ayude a ser mejores, por ende la empresa es la que aún no ha considerado incluir un proyecto para mejorar su parte interna, por ende si existen puntos álgidos que merecen ser atendidos con prontitud.

4. En el factor del liderazgo por parte de los directivos y el presidente entre los socios, no existe un empoderamiento y la desmotivación les alcanza haciendo que sus problemas se noten; también en que los empleados no optimizan sus recursos y, en cuanto a sus capacidades no les permite trabajar por una empresa que crezca a pasos agigantados.

RECOMENDACIONES

Dada la pretensión de este estudio que ofrece a las Operadoras de Transportes el cantón Milagro, se recomienda la aplicación de las siguientes acciones para que superen las amenazas y las debilidades, de modo tal que se conviertan en sus fortalezas el hecho de aplicar medios para que la gestión estratégica se vea reflejada positivamente en el desarrollo empresarial.

1. Las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial transitan un buen momento, sin embargo, desde su entramado organizacional como: funciones, formación continua, comunicación, atención afectiva, mejores relaciones y condiciones laborales harían de estas organizaciones las más sólidas a nivel nacional. Deben establecerse canales más abiertos para hacer frente a la competencia que ofrece el mismo servicio que les permita ser líderes, no es tarea fácil, y mantenerse es un reto que puede lograrse si la gestión se renueva en todos sus ámbitos.
2. Para una cultura organizacional se debe replantear estrategias para que la gestión empresarial busque mejorar la productividad y la competitividad de una empresa. El incremento en la demanda de estas operadoras de transportes terrestre, arribarán a la consolidación de una estrategia universal que lo lleve por el éxito deseado, pero eso significa que todos sus miembros pongan de su parte para que los procesos, los recursos y las capacidades mejoren de manera continua, de esa forma estas organizaciones sean líderes en el mercado.
3. En la estructura organizacional, se recomienda incluir el desarrollo de un sistema de control de venta de pasajes, horarios de recorrido, turnos; además acceder contratos a nuevos socios. Fomentar el orden en las organizaciones a partir de un organigrama que los dirija, a fin de que puedan mantenerse en un sistema de organización horizontal

descentralizado, donde sus miembros conozcan sus funciones y sepan cumplirlas a cabalidad.

4. Las operadoras deben dar importancia al liderazgo que fomente un modelo inspirador a seguir desde los socios que están al frente de la organización, se deben dar un lugar especial al talento humano y al ambiente donde se desarrolla, por consiguiente, motivarlos, estimularlos, capacitarlos e incluirlos como piezas importantes en el tablero de ajedrez, donde se juega el futuro de la institución, con la seguridad que su misión, visión sean la filosofía que manejen y se inspiren en sus clientes o pasajeros.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Agüera Ibañez , E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Universidad de Puebla.
2. Aguilar, A., Guerra, G., & Cabral, A. (2005). La ética en los agronegocios. México: Limusa - Noriega editores.
3. Alarez, 2006 citado en Cequea, M; Rodríguez, C; & Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital* , 7 (2).
4. Antonio, F. (2006). Estrategia y planes para la empresa - cuadro de mando integral. México: Prentice Hall.
5. Anuario de Estadistas de Transportes. (2016). Ecuador: INEC.
6. Aragón, 2004, basado en Delaney y Huselid, 1996 y Camisón, 2001 citado en Calderón, G; Álvarez, C; Naranjo, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas mindustriales colombianas. *Unal.edu.co* .
7. Arechavala V, R. (2014). *Veinte años de cultura empresarial en el Occidente de México ¿Hacia dónde vamos?* Guadalajara - México: Editorial Universitaria.
8. Atehortúa , F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral*. Colombia: Universidad de Antioquía.
9. Báez Garzón, P. (2012). *Diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos. Caso Compañía de Transportes Guadalajara S.A.* Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
10. Balbina, V., & Casas, M. (2012). *Introducción a la teoría de juegos*. La Coruña - España: Universidad de Santiago de Compostela. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico.
11. Barney. (1991). *Los recursos y capacidades de la empresa*. Journal, Management.
12. Bateman, T., & Scout, S. (2004). *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional*. México: McGraw Hill.
13. Bautista, M. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
14. Becerra, M., & Sanchez , L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes/ the leadership in the intelligent organizations. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales* (4), 33-42.
15. Bernandez, M. (2007). *Concepto y Herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Desempeño organizacion*. Global Business Press.
16. Bernstein, G. (Enero de 2007). *Diseño estrategia comercial para Molinstec*. Obtenido de Universidad de Chile/ Facultad de ciencias físicas y matemáticas:

http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/bernstein_g/sources/bernstein_g.pdf

17. Borbor, V. (2013). *Diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxi 23 de Julio*. La Libertad, Santa Elena: UPSE.
18. Carbonell Lado, M., Cartagena Ruiz, E., Orts Aragonés, E., & Nájera Pérez, Á. (2010). *Estudios de viabilidad inmobiliaria, problemas básicos*. Editorial Club Universitario .
19. Carrión , M., Ortiz, M., & cita a Barney. (14 de Octubre de 2000). *Teoría de recursos y capacidades. gestion de conocimiento*. Recuperado el 4 de Julio de 2017, de Fundación Iberoamericana de Conocimeinto: www.gestiondelconocimiento.com
20. Cejas, citado por Ramirez, Marbelis. (2006). *La organización en el marco de la Teoría Social* (primera ed.). Caracas, Venezuela: Derlforn.
21. Chiavenato. (2009). *Comportamiento organizacionl. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da. ed.). Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
22. Chiavenato, I. (1999). México: Mc Graw Hill.
23. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. España: McGraw-Hill/Interamericana, 2007.
24. Chiavenato, I. (1987). *Introducción a la teoría general de la administración* (Segunda ed.). Bogotá: McGraw Hill.
25. citado por Martinez, R. (2005). *La filosofía de Galileo y la conceptualización de la casualidad fisica*. Roma: Ateneo Santa Adelle Croce.
26. citado por Martinez, R. (2005; 1564-1642). *La filosofía de Galileo y la conceptualización de la casualidad fisica*. Roma: Ateneo Santa Adelle Croce.
27. Claudes, G. (2005). *Historia del pensamiento Administrativo*. México: Pearson education.
28. Comte citado por Lora, A. (2015). *El Positivismo, Augusto Comte*. Chile: Doctorado en sistemas filosóficos.
29. Cristancho, F. (13 de Marzo de 2015). *Consejos para establecer una cultura organizacional productiva*. Obtenido de blog.ascedo.com
30. Cruz, S. (2001). *Teoría de Recursos y Capacidades*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
31. Cuervo, A. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad* . España.
32. Cújar, A. (2013). *Cultura organizacional* . España: Elsevier.
33. David citado por Prieto, J. (2012). *Gestión Estrategica organizacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
34. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
35. Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
36. Day, D. (2014). *El Manual de Lideazgo y Organizaciones de Oxford*. New York, EEUU: OXFORD.

37. DeGraff, J., & Quinn, S. (2006). *Leading Innovation: How to Jump Start Your Organization's Growth Engine*. Nueva York - Estados Unidos: McGraw Hill Professional.
38. Delfin, F. &. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & gestión* (40), 184-202.
39. Diane, E. (2006). *Aprendizaje y organización*. Argentina: Granica S.A.
40. Dillon, F. C., Albuja Raza, W., & Enríquez Valladares, C. (2013). *Anuario de Estadísticas de transporte*. Ecuador.
41. Dillon, F. C., Albuja Raza, W., & Enríquez Valladares, C. (2013). *Anuario de Estadísticas de transporte*. Ecuador.
42. Dolores Ruiz, E., Salazar Gomez, J., & Gutiérrez Lagunes, J. (2015). *Las habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral. Factores claves para enfrentar los cambios en las organizaciones*. Múnich: GRIN Verlag.
43. Drucker citado por Stoner, Peter. (2006). *Administración*. Mexico: Sperman Educación.
44. Drucker, P. (2014). *La gerencia efectiva*. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
45. Drucker, P. (1994). *The Theory of the Business*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
46. Drucker, P., & Citado por Stein, G. (1948). Peter Drucker: Sobre Empresa y Soociedad. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, II (74), 1-50.
47. Duro Martín, A. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. Móstoles - España: Librería-Editorial Dykinson.
48. Echevarría, M. (27 de Febrero de 2012). *Diseño organizacional*. Obtenido de www.eoi.es
49. El Comercio. (3 de Noviembre de 2014). Los accidentes de tránsito en el Ecuador. *El Comercio*, pág. 12.
50. Enguita, M., & Terrén, E. (2008). *Repensando la organización escolar*. Madrid - España: Akal S.A.
51. Fernández, Manuel; Sánchez, J. (1997). *Eficacia organzacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
52. Fuentes, T., & Luna, M. (2011). *Análisi de tres modelos de planificación estratégica*. Venezuela: UNEXPO.
53. Galán, J. (2014). *Diseño organizativo*. Madrid - España: Paraninfo S.A.
54. Gallego, A. (2015). *Diseño de una estructura organizacional del proceso de gestión económica financiera*. Chile: Universidad de Garmma.
55. Gantt citado por UNAM. (5 de Octubre de 2010). *Henry Laurence Gantt*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México: www.ingenieria.unam.mx
56. Georgopolus, Tannenbaum, & citado por Lusthaus. (2002). *rvaluación organizacional*. Otawa, Canadá.
57. Gibson, J. e. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (Décima ed.). Chile: McGraw Hill/ Interamericana Chile.
58. Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sanchez Manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Recuperado el 10 de

- Septiembre de 2015, de Dialnet:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406744>
59. Gimbert, X. (2010). *Pensar Estrategicamente, Modelos, Conceptos y reflexiones*. Barcelona - España: Ediciones Deusto.
 60. Godet, M., & Durance, P. (2009). La perspectiva estratégica para las empresas y territorios. *Cuaderno del LIPSOR* (10), 33-48.
 61. Godet, M; Durance, P;. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos* (Segunda ed.). Paris: Cuadernos de LIPSOR.
 62. Gómide, S., & Fernandes, M. (2008). Salud Organizacional. *Revista Psicológica*, 7.
 63. Gonzalez, M., & Olivarez, S. (2001). *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano*. México D.F., México: Compañía Editorial Continental (CECSA).
 64. Guerrero, J. (2014). *Salud Ocupacional*. Venezuela.
 65. Gupta, A., Govindarajan, V., & Wang, H. (2008). *The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
 66. Hellriegel, & Woodman, S. &. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: PARANINFO.
 67. Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimo segunda ed.). CENGAGE Learning.
 68. Hellriegel, d., Jackson, S., & Slocum, J. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Estados Unidos: Thomson Learning.
 69. Hernández, A. (1991). La investigación-Acción Participativa y la Producción de Conocimientos. *de Faces*.
 70. Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metología de la investigación* (quinta ed.). Mexico, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.
 71. Herrscher, E. (2009). *Administración Aprender y actuar*. Argentina: Granica S.A.
 72. Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (2007). *El lider del futuro 2: visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*. Barcelona - España: Grupo Planeta.
 73. Hinestroza G, P. M., Sarmiento, R., & Fabiola, C. (2013). Hacia la construcción de un modelo integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX (4), 625-638.
 74. Huerta R., P., Navas L., J., & Almodóvar M., P. (2004). *La Diversificación desde la Teoría de Recursos*. Madrid y Chile: Cuadernos de Estudios Empresariales.
 75. Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid - España: Ediciones Paraninfo, S.A.
 76. Ivanevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Séptima ed.). McGraw Hill.
 77. Kontz, H., & O'Donnell, C. (1968). *Principles of Management*. New York: Mc Graw Hill.

78. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Londres - Reino Unido: Pearson Education.
79. Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*.
80. Krackhardt, D., & Jeffrey, H. (Julio-Agosto de 1993). Informal Networks: The Company Behind The Cart. *Harvard Business Review*, 104.
81. Kruger. (22 de Febrero de 2016). *Desarrollo organizacional*. Obtenido de www.krugervorporation.com
82. Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Sage Publications*, XII, 1-47.
83. Legna, C. A. (Diciembre de 2007). *Gestión pública estratégica y prospectiva con aplicaciones al ámbito regional y local*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2015, de Revista Eure: <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v33n100/art13.pdf>
84. Lesta, L., & Alvarez Novel, A. (Junio de 2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v14n1/v14n1a02.pdf>
85. Lextransport Grupo. (26 de Noviembre de 2014). *El sector del transporte, base de la economía mundial*. Obtenido de LEXTRANSPORT: <http://www.lextransport.com/sector-transporte-base-de-economia-mundial/>
86. Lopes de Olivera, & Moneva. (2013). *Desempeño empresarial*. Mexico.
87. López Díez, J. (2011). Formar en administración. (18), 51-153.
88. Loredó, V., & Palacios, A. (2003). Implementación de las Estrategias. *Folleto Gerenciales*, VII (12).
89. Ludwig citado por Figueroba. (6 de Agosto de 2015). *La teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. Obtenido de Psicología y mente: www.psicologiaymente.net
90. Lusthaus, C., Hélené, M., Anderson, G., Garden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa - Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo.
91. Luthe, R. (2006). *El Líder. Como formar al líder del siglo XXI*. México: Trillas.
92. Marcuello Servós, C., & Saz Gil, M. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos* (94), 59-79.
93. Marín Idárraga, D. A. (2006). El sujeto humano en la administración: Una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, XIX (32), 135-156.
94. Martínez Crespo, J. (2005). Administración y organizaciones: Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 67-97.
95. Martínez, R. (2005). *La filosofía de Galileo y la conceptualización de la casualidad física*. Roma: Ateneo Santa Adelle Croce.
96. Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Nuñez Bottini, M. (October de 2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Universidad Politécnica de Madrid(Spain)*, 549-584.

97. Masaaki (2007), Lewis (2007) & Ortiz (2006) citado en Suarez, Manuel; & Dávila, José. (2008). Encontarnado al Kaizen:Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Gide unileon*.
98. Masaaki , I. (2017). *Renovación de la Teoría KAIZEN*. New York: Randon House.
99. Masaaki. (1998). *Kaizen: La clave de la Ventaja Competitiva japonesa*". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
100. Mayon y Lewin, & Citado por Rentería, S. (11 de Junio de 2014). *Teoría de las relaciones humanas*. Obtenido de www.prezi.com
101. Mc Gregor, D. (1960). *Teoría X, Teoría Y*. Canadá.
102. Mc Gregor, D., & Citado por Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid.
103. Menguzzato, M., & Renau, J. (1995). *La direccìon estratègica de la empresa: Un enfoque innovador de management*. Ariel.
104. Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona - España: Grupo Planeta.
105. Molina Garcia, C. (2008). *Administración* (Primera ed.). Mèxico: Compañía Editorial Nueva Imagen.
106. Mujica, M. (2006). *El discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas a partir de la década de los años setenta; en el contexto de la sociedad informacional*. (Primera ed.). Caracas, Venezuela.
107. Navajo, P. (2015). *Análisis estratégico: Recursos y Capacidades Organizacionales*. Santiago, Chile.
108. Navas, J., & Guerras, L. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
109. Newstrom. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
110. Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Argentina: Editorial Dunken.
111. Paniagua, C. (2005). *Principales escuelas del Pensamiento Administrativo*. Costa Rica: EUNED.
112. Parsons, W. (2013). *Políticas Públicas - Una introducción a la teoría y práctica de las políticas públicas*. México: Flacso.
113. Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería* (12), 63-73.
114. Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y congruencia de valores en las empresas privadas e institucionales públicas. *Interciencia* , XXXIII (1), 8-13.
115. Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia* , XXXI (8), 577-582.
116. Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica una propuesta integradora. *Interciencia* , XXI (8), 570-576.

117. Pereira de Homes, L. (2007). *Gestión universitaria: la universidad vista desde adentro*. Zulia - Venezuela: Universidad del Zulia, Ediciones del Vice Rectorado Académico.
118. Pérez Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
119. Peris, F. J., Peris Ortiz, M., & Rueda, C. (2006). Complementariedad de Teorías en la Administración del Trabajo: Voluntarismo, Contingencia, Literatura del Conocimiento, Recursos Humanos y Economía de las Organizaciones. *XVI Congreso Nacional ACEDE*. Valencia.
120. Pontificia Universidad Javeriana., & Facultad de Comunicación Social. (2008). Signo y pensamiento. (50).
121. Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica organizacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
122. Pugh, Inskson, & Hickson. (1999). *Dentro de la Organización China*. Estados Unidos: Univerdad de Oxford.
123. Quinn citado por Sampieri. (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de valores en competencia*. México: Mc Graw Hill.
124. Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración*. Colombia: ECOE Ediciones.
125. Ramírez, M. (2012). *Estilos de liderazgo y sus enfoques generales*. Venezuela.
126. Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Estados Unidos de América: Palibrio.
127. Ricard, J., Rodriguez, M., Hernando, P., & Rañon, L. (2006). La empresa sostenible, Aprendiendo de los líderes del índice Dow Jones de Sostenibilidad. Madrid - España: Fundación BBVA.
128. Rivas, W. c. (11 de Noviembre de 2014). *Max Weber, el padre de la sociología moderna*. Obtenido de El mundo: www.elmundo.es
129. Robbins. (2009.).
130. Robbins, Judge, & citado por Marvel. (2010). Venezuela: UPC.
131. Robbins, S. (2005; 8). *Administración*. México: Perason Educación. Octava Edición.
132. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Mexico, Mexico: Pearson Educación.
133. Robbins, W. (1950). *Growth requeriments of dermatophytes*. Blackwell Publishing.
134. Rock, D., & Schwartz, J. (10 de Abril de 2007). Why neuroscience matters to executives. *Booz & Company*, 10-17.
135. Romero, J. (2006). Aproximación a una sociología de la gerencia. Gerencia Pública y Compromiso Social. *Gestión y política pública*, XV (1), 49-82.
136. Ronda Pupo, G. (Septiembre-Diciembre de 2002). La integración de los niveles Estratégico, Táctico y Operativo en la dirección estratégica. *Escuela de Administración de Negocios*, 28-57.

137. Rosero Manjarrés, J. (2014). *"Modelo de Competitividad para mejorar la Calidad en el Servicio de la Cooperativa de Transporte "CITA EXPRESS" de la ciudad de Ambato"*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.
138. Sablich Guamani, C. (2010). *Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú*. Ica, Perú.
139. Sánchez Arrieta, A. J. (2007). *El valor del cliente como herramienta Estratégica de gestión en un mercado industrial*. Málaga, España: Facultad: Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga.
140. Sanchis Palacio, J., & Campos Climent, V. La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (59), 237-258.
141. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Tercera ed.). The Jossey-Bass business & management series.
142. Schermerhorn, J. (2010). *Management*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
143. Schweitzer, M. (2002). El Sistema de Transporte en el Cono Sur: Los Nuevos Proyectos. *Estudios Fronterizos*, III (6).
144. Smith, A. (2016). *La riqueza de las naciones*. Reino Unido: William Strahan, Thomas Cadell.
145. Smith, A. (2016). *Teoría de Los Sentimientos Morales (Spanish Edition)*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
146. Soria, V. (2004). *Relaciones Humanas* (2da. ed.). Mexico: Limusa S.A.
147. Spain, M. (2009). *Economía industrial*. California: Ministerio de Industria y Energía, Secretaria General Técnica del Miner.
148. Steiner, G. A. (1996). *Planeación Estratégica: lo que todo dirigente debe saber* (Décimo primera ed.). México: Compañía Editorial Continental.
149. Stoner citado por Aguilar, Guerra, & Cabral. (2005). La ética en los agronegocios. México: Limusa - Noriega editores.
150. Stoner, J., & Freeman, E. (1994). *Administración* (Vol. XXV). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
151. Stoner, James; Freeman, R; Gilbert, Daniel. (1996). *Administración* (6ta ed.). Naucalpan de Juárez.: Prentice-Hall, Inc.
152. Suarez Barraza, M. (2007). *El kaizen/ the Kaizen*. México: Panorama Editorial.
153. Taylor, & Fayol. (1975). *Principios de Adminisración Científica* (18 ed.). (1. Herrero, Ed.) México: Herrero.
154. Téllez, & Nava. (2009). Formas organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de PYMES en León, Guanajuato. *Observatorio de Economía Latinoamericana* (121).
155. Thompson, I. (15 de Octubre de 2008). *Que es administración*. Recuperado el 2 de julio de 2017, de Promonegocios.net: www.promonegocios.net

156. Thompson, J. (1967). *Organización en acción*. McGraw Hill.
157. Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
158. Trullenque Adell, F. (2010). *La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: un estudio empírico*. Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de Ciencia Política y Sociología.
159. Vargas Téllez, & Nava Alcántara. (2009). Formas organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de PYMES en León, Guanajuato. *Observatorio de Economía Latinoamericana* (121).
160. Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid, España: Paraninfo S.A.
161. Ventura, J. (2009). *Anàlisis estratègic de la empresa*. Paraninfo.
162. Von Bertalanffy, K. (1969). *Teoría General de los Sistemas*. University of Alberta Center for Systems Research.
163. Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy. *Strategic Management Journal* , 22 (12), 1113-37.
164. Winslow citado por Muñoz, F. (13 de Julio de 2013). *Frederick Winslow Taylor, y sus aportes a la administración*. Obtenido de Gestiopolis: www.gwstiopolis.com
165. Yuchtman, Seashore, & citado por Ocaña. (2012). *La organización*. Estados Unidos.
166. Yukl, G citado en Cequea M, Rodriguez C, Nuñez M. (2006). *Liderazgo en las organizaciones* (sexta ed.). Madrid: Pearson S.A.
167. Zapata, Á. (2006). *Organización y management*. Cali, Colombia: Programa editorial Universidad del Valle.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS: SOCIOS, DIRECTIVOS, EMPLEADOS – TRABAJADORES (CONDUCTORES Y OFICIALES)

Estimado Sr/Sra.

Un cordial saludo, con el objetivo de proponer en la cooperativa un modelo estratégico y que esto contribuya a un desempeño superior de la cooperativa. Se le solicita a usted su colaboración con el llenado de la siguiente encuesta.

Muchas Gracias.

Instrucciones de llenado.

La encuesta consta de 28 preguntas con una escala de 1 a 5 que significa:

1. Totalmente de acuerdo.
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Es muy importante que responda todas las preguntas y debe tener claro que no hay respuestas correctas o incorrectas, en cada caso usted debe responder con la mayor sinceridad acerca de lo que a su juicio sucede realmente dentro de la cooperativa.

Datos demográficos.

Edad: ☐ Menos de 25 ☐ Entre 25 y 34 años ☐ Entre 35 y 54 años ☐ Más de 55 años

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino

Categoría profesional:

☐ Obrero ☐ Administrativo. ☐ Directivo ☐ Socio

Nivel de estudios:

☐ Primarios ☐ Secundarios ☐ Bachiller ☐ Universitario ☐ Postgrado.

Años de experiencia laboral: _____. **Años de trabajo en la cooperativa.** _____

ITEMS	ESCALA DE LIKERT				
1. ¿Considera usted que los miembros de la organización deben tener una actitud positiva ante cualquier cambio?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
2. ¿Considera usted que los miembros de la organización deben tener claramente definidas las funciones y procedimientos?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5

3. ¿Considera usted que la implementación de los valores institucionales contribuyen al desarrollo empresarial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
4. ¿Considera usted que al incorporar valores de interés común aporta con el prestigio de la cooperativa?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
5. ¿Considera usted que las políticas de la organización motiva a la formación de sus empleados?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
6. ¿Considera usted que las acciones del personal reflejan los valores institucionales de la cooperativa?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
7. ¿Considera usted que el personal tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la cooperativa?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
8. Cree usted que la correcta divulgación de la información es importante para cumplir con los propósitos y metas de la cooperativa?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
9. ¿Considera usted que la operadora está cumpliendo con los objetivos establecidos?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
10. ¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
11. ¿Considera usted que el personal está suficientemente capacitado para desempeñar cada una de sus funciones?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
12. ¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
13. ¿Considera usted que la estructura organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas en la institución?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
14. ¿Cree usted que la alta dirección de la institución respalda la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos del entorno?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5

15. ¿Considera usted que la existencia de un manual que detalle las reglas y formalice el comportamiento de cada funcionario, beneficie al desarrollo empresarial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
16. ¿Considera usted que los miembros de la institución deberían conocer sus actividades y/o tareas; para que contribuyan al logro de los objetivos generales de la cooperativa?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
17. ¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
18. ¿Considera usted que las opiniones de los socios deben ser tomadas en cuenta para las decisiones importantes de la cooperativa?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
19. ¿Cree usted que tener liderazgo contribuye a que el personal vea y apoye a la visión más allá de las metas a corto plazo?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
20. ¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirá al desarrollo empresarial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
21. ¿Considera usted que la toma de decisiones de los líderes dentro de la operadora, debe ser de carácter imparcial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
22. ¿Considera usted que los líderes deben de mantener siempre una comunicación efectiva con el personal a cargo?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
23. ¿Considera usted que debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
24. ¿Considera usted que los directivos deben conocer sus fortalezas y Debilidades frente a la competencia ?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
25. ¿Considera usted que los directivos deben conocer sus oportunidades y amenazas frente a la competencia ?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
26. ¿Considera usted que la dirección debe de dar la importancia necesaria al conocimiento y habilidades de los miembros de la organización?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
27. ¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
28. ¿Cree usted que la motivación por parte de la operadora hacia el personal lograría una mayor satisfacción laboral?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
29. ¿Considera usted que la dirección debe de responder a todas las necesidades de sus empleados?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
30. ¿Considera usted que un clima de trabajo agradable permite cumplir los objetivos de la operadora?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
31. ¿Cree usted que la operadora además del salario debe tener otro sistema de remuneración que contribuya al desarrollo empresarial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
32. ¿Cree usted que la operadora debe tomar medidas y acciones pertinentes para retener a los talentos que aporten directamente al desarrollo empresarial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
33. ¿Considera usted que el clima laboral dentro de la operadora enfatiza la permanencia y la estabilidad con respecto al personal?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
34. ¿Considera usted que el reconocimiento hacia el personal por su eficiente desempeño, se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
35. ¿Considera usted que la organización debe establecer un plan de manejo de crisis en caso de que se presentare uno a nivel laboral?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
36. ¿Cree usted que las habilidades y conocimientos del personal deben ser potencializados por la organización?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
37. ¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5

38. ¿Cree usted que realizar un análisis del entorno competitivo a: usuarios, competencia actual, posibles competidores en le sector, genere oportunidades de desarrollo empresarial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
39. ¿Considera usted que la operadora debería de automatizar sus procesos operativos que permita ofrecer un servicio con rapidez?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
40. ¿Considera usted que la implementación de la tecnología en la operadora permitirá optimizar la información en tiempo real, para beneficio del usuario?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
41. ¿Considera usted que el presidente debe de presentar planes de acción y sugerencias de mejoras a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de estos?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
42. ¿Considera usted que la operadora debe poseer un sistema de mejoramiento continua en cuanto a la calidad de los servicios prestados?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
43. ¿Considera usted que al aprovechar la capacidad y la experiencia del personal ayudará a optimizar el manejo de la tecnología moderna permitiendo la eficiencia y agilización de los procesos internos?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
44. ¿Considera usted que al evaluar periódicamente la satisfacción del usuario permitirá cubrir sus expectativas?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
45. ¿Cree usted que el presidente de la operadora debe de informarse diariamente de los problemas que afrontan el transporte y buscar las posibles soluciones?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
46. ¿Considera usted que la operadora debe poseer un control de prevención para evitar posibles accidentes de tránsito que puedan perjudicar el prestigio de la misma?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
47. ¿Considera usted que la importancia de que la operadora cumpla con legislación y otros requerimientos establecidos en el país aportará al desarrollo empresarial?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
48. ¿Considera usted que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

	1	2	3	4	5
49. ¿Considera usted que las políticas de recursos humanos de la organización deben de estar orientadas a retener al personal competente?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
50. ¿Considera usted que el personal que labora en la organización debe de garantizar la eficiencia operacional de la misma?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
51. ¿Considera usted que el equipamiento interno y las unidades de transporte moderno y confortable permitirá brindar un trabajo eficiente?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
52. ¿Considera usted establecer estrategias garantizará el uso óptimo de los recursos?	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5

Fuente. La autora

ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS INTRAPROVINCIAL DEL CANTÓN MILAGRO.

PROBLEMA General	OBJETIVOS General	HIPÓTESIS General	VARIABLES	INDICADORES
¿Cómo la Gestión Estratégica contribuye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro - Ecuador, durante el período 2013-2016?	Determinar si la Gestión Estratégica contribuye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador.	La Gestión Estratégica contribuye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador	X: Gestión Estratégica	X1. Cultura Organizacional X2. Estructura Organizacional X3. Liderazgo
			Y: Desarrollo empresarial	Y1. Salud Organizacional Y2. Mejoramiento continuo Y3. Eficiencia
Problemas Específicos ¿La Cultura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro?	Específicos: Determinar si la Cultura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro.	Específicos: La Cultura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro		
¿Cómo la Estructura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro?	Constatar si la Estructura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro?	La Estructura Organizacional influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro		
¿De qué manera el Liderazgo influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del Cantón Milagro?	Establecer si el Liderazgo influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del Cantón Milagro?	El Liderazgo influye en el Desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del Cantón Milagro		

Fuente. La autora

ANEXO 3. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA DE LIKERT
La Gestión Estratégica contribuye en el Desarrollo empresarial en las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador	X: Gestión Estratégica	Cultura Organizacional	1. ¿Considera usted que los miembros de la organización deben tener una actitud positiva ante cualquier cambio?	1. TOTALMENTE EN DESACUERDO 2. EN DESACUERDO 3. INDECISO 4. DE ACUERDO 5. TOTALMENTE DE ACUERDO
			2. ¿Considera usted que los miembros de la organización deben de tener claramente definida las funciones y procedimientos?	
			3. ¿Considera usted que la implementación de los valores institucionales contribuyen al desarrollo empresarial?	
			4. ¿Considera usted que al incorporar valores de interés común aporta con el prestigio de la cooperativa?	
			5. ¿Considera usted que las políticas de la organización motiva a la formación de sus empleados?	
			6. ¿Considera usted que las acciones del personal reflejan los valores institucionales de la cooperativa?	
			7. ¿Considera usted que el personal tiene claro cuáles son los objetivos que busca alcanzar la cooperativa?	
			8. Cree usted que la correcta divulgación de la información es importante para cumplir con los propósitos y metas de la cooperativa?	
			9. ¿Considera usted que la operadora está cumpliendo con los objetivos establecidos?	
		Estructura Organizacional	10. ¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?	
			11. ¿Considera usted que el personal está suficientemente capacitado para desempeñar cada una de sus funciones?	
			12. ¿Considera usted que tener una estructura organizacional bien definida contribuirá al desarrollo empresarial?	
			13. ¿Considera usted que la estructura organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas en la institución?	
			14. ¿Cree usted que la alta dirección de la institución respalda la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos del entorno?	

			15. ¿Considera usted que la existencia de un manual que detalle las reglas y formalice el comportamiento de cada funcionario, beneficie al desarrollo empresarial?
			16. ¿Considera usted que los miembros de la institución deberían conocer sus actividades y/o tareas; para que contribuyan al logro de los objetivos generales de la cooperativa?
			17. ¿Considera usted que la aplicación correcta y oportuna de los controles descritos en los manuales de procedimientos, contribuirá el desarrollo empresarial?
		Liderazgo	18. ¿Considera usted que las opiniones de los socios deben ser tomadas en cuenta para las decisiones importantes de la cooperativa?
			19. ¿Cree usted que tener liderazgo contribuye a que el personal vea y apoye a la visión más allá de las metas a corto plazo?
			20. ¿Cree usted que los líderes al compartir conocimientos con los miembros de la operadora contribuirá al desarrollo empresarial?
			21. ¿Considera usted que la toma de decisiones de los líderes dentro de la operadora, debe ser de carácter imparcial?
			22. ¿Considera usted que los líderes deben de mantener siempre una comunicación efectiva con el personal a cargo?
			23. ¿Considera usted que debe de existir compromiso entre el líder y su equipo de trabajo (coalición) para el cumplimiento de los objetivos?
			24. ¿Considera usted que los directivos deben conocer sus fortalezas y Debilidades frente a la competencia?
			25. ¿Considera usted que los directivos deben conocer sus oportunidades y amenazas frente a la competencia?
			26. ¿Considera usted que la dirección debe de dar la importancia necesaria al conocimiento y habilidades de los miembros de la organización?
			27. ¿Cree usted que la información que se brinde por parte de los jefes debe ser completa y resolver las dudas e inquietudes?
	Y: Desarrollo empresarial	Salud Organizacional	28. ¿Cree usted que la motivación por parte de la operadora hacia el personal lograría una mayor satisfacción laboral?

			29. ¿Considera usted que la dirección debe de responder a todas las necesidades de sus empleados?
			30. ¿Considera usted que un clima de trabajo agradable permite cumplir los objetivos de la operadora?
			31. ¿Cree usted que la operadora además del salario debe tener otro sistema de remuneración que contribuya al desarrollo empresarial?
			32. ¿Cree usted que la operadora debe tomar medidas y acciones pertinentes para retener a los talentos que aporten directamente al desarrollo empresarial?
			33. ¿Considera usted que el clima laboral dentro de la operadora enfatiza la permanencia y la estabilidad con respecto al personal?
			34. ¿Considera usted que el reconocimiento hacia el personal por su eficiente desempeño, se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos?
			35. ¿Considera usted que la organización debe establecer un plan de manejo de crisis en caso de que se presentare uno a nivel laboral?
			36. ¿Cree usted que las habilidades y conocimientos del personal deben ser potencializados por la organización?
		Mejoramiento continuo	37. ¿Considera usted que la dirección debe de tomar en cuenta las sugerencias/quejas por parte de los usuarios para mejorar el servicio prestado?
			38. ¿Cree usted que realizar un análisis del entorno competitivo a: usuarios, competencia actual, posibles competidores en le sector, genere oportunidades de desarrollo empresarial?
			39. ¿Considera usted que la operadora debería de automatizar sus procesos operativos que permita ofrecer un servicio con rapidez?
			40. ¿Considera usted que la implementación de la tecnología en la operadora permitirá optimizar la información en tiempo real, para beneficio del usuario?

			41. ¿Considera usted que el presidente debe de presentar planes de acción y sugerencias de mejoras a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de estos?
			42. ¿Considera usted que la operadora debe poseer un sistema de mejoramiento continuo en cuanto a la calidad de los servicios prestados?
			43. ¿Considera usted que al aprovechar la capacidad y la experiencia del personal ayudará a optimizar el manejo de la tecnología moderna permitiendo la eficiencia y agilización de los procesos internos?
		Eficiencia	44. ¿Considera usted que al evaluar periódicamente la satisfacción del usuario permitirá cubrir sus expectativas?
			45. ¿Cree usted que el presidente de la operadora debe de informarse diariamente de los problemas que afrontan el transporte y buscar las posibles soluciones?
			46. ¿Considera usted que la operadora debe poseer un control de prevención para evitar posibles accidentes de tránsito que puedan perjudicar el prestigio de la misma?
			47. ¿Considera usted que la importancia de que la operadora cumpla con legislación y otros requerimientos establecidos en el país aportará al desarrollo empresarial?
			48. ¿Considera usted que el personal que labora en esta organización debe ser idóneo al puesto de trabajo?
			49. ¿Considera usted que las políticas de recursos humanos de la organización deben de estar orientadas a retener al personal competente?
			50. ¿Considera usted que el personal que labora en la organización debe de garantizar la eficiencia operacional de la misma?
			51. ¿Considera usted que el equipamiento interno y las unidades de transporte moderno y confortable permitirá brindar un trabajo eficiente?
			52. ¿Considera usted establecer estrategias garantizará el uso optimo de los recursos?

Fuente. La autora

ANEXO 4. FICHAS DE VALIDACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

ESCUELA DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE VALIDACION

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombre del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Doctora (Phd) Carmen Sagrario Hernández Domínguez	Docente - Universidad Estatal de Milagro - UNEMI	Encuesta	Ing. Ligia Meibol Fajardo Vaca, Msc.
Título: "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS DEL CANTÓN MILAGRO, ECUADOR, PERÍODO DEL 2013-2016."			

II. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					✓
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					✓

III. OPINION DE APLICACIÓN

IV. PROMEDIO DE VALIDACION

Milagro, 08/Mar/2017	0958178337		593 98 709 6870
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono


UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
ESCUELA DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
FICHA DE VALIDACION
I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombre del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Doctora (Phd) Richard Iván Ramírez Anormaliza	Directo de Investigación - Universidad Estatal de Milagro - UNEMI	Encuesta	Ing. Ligia Meibol Fajardo Vaca, Msc.
Título: "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS DEL CANTÓN MILAGRO, ECUADOR, PERÍODO DEL 2013-2016."			

II. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					✓
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					✓

III. OPINION DE APLICACIÓN
IV. PROMEDIO DE VALIDACION

Milagro, 08/Mar/2017	1203238132		593 99 105 3040
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

ESCUELA DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE VALIDACION

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombre del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Doctor (Phd) Exio Chaparro Martinez	Director Revista Científica - Universidad Estatal de Milagro - UNEMI	Encuesta	Ing. Ligia Meibol Fajardo Vaca, Msc.
Título: "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS DEL CANTÓN MILAGRO, ECUADOR, PERÍODO DEL 2013-2016."			

II. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					✓
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					✓

III. OPINION DE APLICACIÓN

IV. PROMEDIO DE VALIDACION

Milagro, 08/Mar/2017	0960377042		593 99 2735592
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono